



## **Bakalářská práce**

# **Etické řízení vybrané mezinárodní společnosti**

*Studijní program:*

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-  
hy

*Studijní obor:*

Mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Kateřina Kšandová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jitka Vávrová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023





## Zadání bakalářské práce

# Etické řízení vybrané mezinárodní společnosti

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Kateřina Kšandová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E20000144
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod do problematiky, stanovení cílů bakalářské práce.
2. Zpracování literární rešerše z oblasti etiky v podnikání, etického řízení a compliance.
3. Charakteristika mezinárodní společnosti.
4. Analýza etického řízení vybrané mezinárodní společnosti.
5. Formulace výsledků a návrhů ke zlepšení etického řízení.

Rozsah grafických prací: 0  
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran  
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická  
Jazyk práce: Čeština

### Seznam odborné literatury:

- BYARS, Stephen M. a Kurt STANBERRY, 2018. *Business Ethics*. Houston, TX, USA: OpenStax. ISBN 978-1-947172-56-2.
- JINDŘICHOVSKÁ, Irena, Šárka KOČMANOVÁ a Marta DYKOVSKÁ, 2015. *Etika v podnikání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-57-7.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SCHENKOVÁ, Kateřina a Jan LASÁK, 2017. *Compliance v podnikové praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-668-5.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Alena Kučerová, HR Specialist

Vedoucí práce: Ing. Jitka Vávrová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2022  
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



# **Etické řízení vybrané mezinárodní společnosti**

## **Anotace**

Bakalářská práce se věnuje problematice etického řízení a zaměřuje se především na možné způsoby uplatnění v rámci mezinárodní společnosti. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů etiky v podnikání, podnikové etiky v mezinárodním prostředí, principů, metod a nástrojů etického řízení a Compliance. V praktické části je představena vybraná mezinárodní společnost a následně je provedena podrobná analýza předem stanovených oblastí etického řízení, kterými jsou: postavení společnosti k etickému řízení, Compliance, nástroje etického řízení, zpětná vazba zaměstnanců a uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu. V závěru každé analyzované oblasti je vytvořena tabulka shrnující pozitiva/přínosy, negativa/výzvy a popřípadě změny do budoucna. Na základě informací v těchto tabulkách jsou sestaveny návrhy na zlepšení etického řízení v podobě akčních plánů, které jsou konečným výstupem a hlavním přínosem této bakalářské práce.

## **Klíčová slova**

Compliance, etické řízení, etika v podnikání, Magna, nástroje etického řízení, řízení a správa korporací, zainteresovaný subjekt

# **The Ethical Management of a Selected International Company**

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the issue of ethical management and focuses mainly on its possible ways of application within an international company. The theoretical part deals with the definition of the basic concepts of business ethics, business ethics in the international environment, principles, methods and tools of ethical management and compliance. In the practical part, a selected international company is introduced and then a detailed analysis of the predefined areas of ethical management is carried out, which are: the company's position towards ethical management, compliance, ethical management tools, employee feedback and the application of ethical management in international trade. At the end of each analysed area, a table summarising the positives/benefits, negatives/challenges and, where appropriate, changes for the future is created. Based on the information in these tables, suggestions for improving ethical management are drawn up in the form of an action plans, which are the final output and main contribution of this bachelor thesis.

## **Key Words**

Business Ethics, Compliance, Corporate Governance, Ethical Management, Magna, Stakeholder, Tools of ethical Management



## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Jitce Vávrové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, především pak za její ochotu, vstřícné jednání a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat své konzultantce, paní Aleně Kučerové, bez které by tato práce nikdy nemohla vzniknout. Děkuji také své rodině, která mi byla během celého studia a při psaní této bakalářské práce velkou oporou.



# Obsah

Seznam zkratk.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků .....	15
Úvod.....	16
<b>1 Etika v podnikání .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Podnikatelská etika .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Podniková kultura.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Manažerská etika .....</b>	<b>18</b>
<b>2 Podniková etika v mezinárodním prostředí.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Cíl podnikové etiky v mezinárodním prostředí .....</b>	<b>19</b>
<b>3 Etické řízení podniku.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Principy etického řízení.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Metody etického řízení.....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Tradiční metody .....	21
3.2.2 Moderní metody .....	22
<b>3.3 Nástroje etického řízení .....</b>	<b>24</b>
3.3.1 Tradiční nástroje etického řízení .....	24
3.3.2 Moderní nástroje etického řízení.....	26
<b>4 Compliance.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Vztah právní Compliance a etiky .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Pohled práva a Compliance na Corporate Governance.....</b>	<b>30</b>
<b>5 Praktická část.....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 Cíl a metodika práce.....</b>	<b>31</b>
<b>5.2 Magna International Inc.....</b>	<b>32</b>
5.2.1 Správa a řízení korporací.....	33
5.2.2 Skupina Magna.....	33
<b>5.3 Magna Exteriors (Bohemia) .....</b>	<b>33</b>
<b>5.4 Postavení společnosti k etickému řízení.....</b>	<b>34</b>
<b>5.5 Analýza Compliance.....</b>	<b>36</b>
5.5.1 Perspektivou Magna International Inc. ....	36
5.5.2 Perspektivou Magna Exteriors (Bohemia) .....	39
<b>5.6 Analýza nástrojů etického řízení .....</b>	<b>41</b>

5.6.1 Kodex profesionálního chování a etiky .....	42
5.6.2 Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele .....	44
5.6.3 Ostatní politiky společnosti .....	46
5.6.4 Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky .....	52
5.6.5 Princip otevřených dveří .....	52
5.6.6 Magna Hotline – anonymní informační linka .....	53
5.6.7 Zaměstnanecká charta.....	53
<b>5.7 Praktické využití nástrojů etického řízení .....</b>	<b>54</b>
5.7.1 Perspektivou Magna International Inc.....	55
5.7.2 Perspektivou Magna Exteriors (Bohemia).....	57
<b>5.8 Analýza dotazníku – etické řízení.....</b>	<b>60</b>
<b>5.9 Uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu.....</b>	<b>66</b>
<b>5.10 Návrhy na zlepšení etického řízení společnosti.....</b>	<b>68</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>80</b>

## Seznam zkratk

CSR	Společenská odpovědnost firem ( <i>Corporate Social Responsibility</i> )
ČR	Česká republika
EFQM	Evropská nadace managementu kvality ( <i>European Foundation for Quality Management</i> )
EMAS	Systém environmentálního řízení a auditu ( <i>Eco Management and Audit Scheme</i> )
EU	Evropská unie ( <i>European Union</i> )
HR	Lidské zdroje ( <i>Human Resources</i> )
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci ( <i>International Organization for Standardization</i> )
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj ( <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> )
OJ	Organizační jednotka

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Nástroje etického řízení Magna International Inc.....	35
Tabulka 2: Etické řízení – Magna International Inc. ....	36
Tabulka 3: Compliance – Magna International Inc.....	39
Tabulka 4: Komparace školení – Magnet a Webinář .....	41
Tabulka 5: Compliance – Magna Exteriors (Bohemia).....	41
Tabulka 6: Praktické využití nástrojů etického řízení – Magna International Inc. ....	57
Tabulka 7: Praktické využití nástrojů etického řízení – Magna Exteriors (Bohemia) .	60
Tabulka 8: Etické řízení v rámci mezinárodního obchodu .....	67
Tabulka 9: Akční plán na zlepšení etického řízení – Magna International Inc. ....	69
Tabulka 10: Akční plán na zlepšení etického řízení – Magna Exteriors (Bohemia).....	70

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Celkové vyhodnocení oblasti "zaměstnanecká charta".....	62
Obrázek 2: Celkové vyhodnocení oblasti "dodržování etiky a zákonů".....	63
Obrázek 3: Celkové vyhodnocení oblasti "férové jednání – management“ .....	65

# Úvod

Problematika etického řízení je v současné době velmi aktuální a stále se vyvíjející oblastí. Velkou roli hraje především v otázce mezinárodních společností, které tuto oblast vnímají jako nedílnou součást správného řízení a budování dobrého jména.

I přes důležitost a pozitivní přínos není dle autorky etickému řízení věnována dostatečná pozornost. Tato skutečnost byla jedním z důvodů volby etického řízení, jakožto tématu bakalářské práce. Posledním impulzem pro výběr byl samotný zájem autorky prozkoumat uplatnění etického řízení v praxi.

V rámci této bakalářské práce je zkoumáno uplatnění etického řízení mezinárodní společnosti Magna International Inc. a Magna Exteriors (Bohemia). Na základě získaných poznatků jsou sestaveny návrhy na zlepšení etického řízení společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol, které jsou členěny následovně: první čtyři kapitoly se věnují teoretickým východiskům. První kapitola řeší oblast etiky v podnikání. V rámci ní je blíže řešena podnikatelská etika, podniková kultura a manažerská etika. Druhá kapitola se zabývá podnikovou etikou v mezinárodním prostředí, vztahem mezi etikou a mezinárodním obchodem a důvodem pro implementaci etiky do oblasti mezinárodního obchodu. Obsah třetí a čtvrté kapitoly je důležitý pro správné pochopení praktické části. Třetí kapitola se věnuje etickému řízení a možnostem jeho uplatnění. Čtvrtá, a také závěrečná kapitola teoretických východisek, se věnuje oblasti Compliance, vztahu etiky a Compliance a také vztahu Compliance a Corporate Governance. V rámci poslední, páté, kapitoly je řešena praktická část bakalářské práce. Zaměřuje se na analýzu etického řízení vybrané mezinárodní společnosti, v rámci které jsou zkoumány následující oblasti: postavení společnosti k etickému řízení, Compliance, nástroje etického řízení, zpětná vazba zaměstnanců a uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu. V samém závěru této kapitoly, a tedy celé bakalářské práce, jsou na základě zjištěných nedostatků, vycházejících z provedené analýzy, sestaveny návrhy na zlepšení etického řízení v podobě akčních plánů. Ty jsou konečným výstupem a hlavním přínosem této bakalářské práce.



# 1 Etika v podnikání

Pro uvedení do tématu je ze začátku potřeba vysvětlit pár základních pojmů. První kapitola všeobecně definuje podnikatelskou etiku a dále se zaměřuje na dva důležité pojmy, které se s ní pojí. Těmi jsou podniková kultura a manažerská etika.

## 1.1 Podnikatelská etika

Podnikatelská etika (etika v podnikání) je považována za interdisciplínu, která vznikla v 70. letech 20. století. Reflektuje etické principy, pravidla a standardy do veškerých podnikatelských činností, které zahrnují individuální, korporativní i společenské hodnoty. Zabývá se řešením etických dilemat a problémů, jež se s podnikáním pojí (Váchal a Vochozka 2013, Seknička a Putnová 2016). Je velmi komplexní a vyžaduje férové a čestné jednání ke všem stakeholders<sup>1</sup> (Seknička a Putnová 2016).

Za východiska etiky v podnikání se považují individuální etické zásady, jako je např. poctivost a spravedlnost, ale také i etické hodnoty podnikatelských subjektů jakožto podniků (Váchal a Vochozka 2013, Seknička a Putnová 2016).

Významnou roli hraje v rámci konkurenceschopnosti a je považována za komparativní výhodu na trhu (Váchal a Vochozka 2013). Osoby z ekonomické praxe tvrdí, že k dosažení prosperity a úspěchů v konkurenčním prostředí je podnikání v souladu s etickými standardy zcela nezbytné (Seknička a Putnová 2016).

Nesmíme opomenout ani pozitivní vliv podnikové etiky na samotné klima ve firmě. Zaváděním, realizací a dodržováním tradičních, či moderních nástrojů etického řízení se předchází nejasnostem a nespokojenosti pracovníků, a to vede k harmoničtějšímu pracovnímu prostředí (Seknička a Putnová 2016).

---

<sup>1</sup> „Stakeholdeři (stakeholders) jsou akcionáři, zákazníci, dodavatelé, vlastníci, zaměstnanci a místní komunita. Do češtiny je tento výraz překládán jako participující skupiny nebo zainteresované skupiny“ (Seknička a Putnová 2016, s. 683).

## 1.2 Podniková kultura

S podnikatelskou etikou se pojí také důležitý pojem „podniková kultura“. Podniková kultura je jednou ze tří úrovní integrace etiky do podnikového prostředí. Tvoří základ pro implementaci etických pravidel a určuje způsob jednání se zainteresovanými skupinami (stakeholders). V současnosti má dvě pojetí, širší a užší.

- **Širší** zahrnuje podnikatelské aktivity a sleduje např. férovost, čestnost, spravedlnost podnikání, nezávadnost produktů a služeb nebo kulturu prodeje.
- **Užší** zahrnuje hodnoty, normy a principy, které se již pojí s konkrétní organizací (Seknička a Putnová 2016, Váchal a Vochozka 2013).

Cílem každého podniku by měla být snaha o formování silné podnikové kultury, *„která by vytvořila základy pro důvěryhodnost podniku a podnikání, dobrou pověst firmy, minimalizaci rizik a udržitelné finanční výsledky“* (Seknička a Putnová 2016, s. 466).

Silnou podnikovou kulturu může podnik vybudovat např. pomocí manažerské etiky, stabilní organizační struktury, dobré volby právní formy podnikání, propojení etiky a Compliance v podniku a správného pochopení souvztažností mezi rizikem, správou a etikou v podnikatelské činnosti (Seknička a Putnová 2016).

## 1.3 Manažerská etika

Důležitým aspektem pro implementaci a rozvoj podnikové kultury je manažerská etika. Ta se zabývá normativním a hodnotovým řízením podniku z pozice managementu. Manažerská etika se dělí na individuální, která představuje soubor etických hodnot a vlastností jednotlivce, a institucionalizovanou, jejímž cílem je stanovení důležitých etických pravidel, norem a východisek, která jsou důležitá pro správné řízení společnosti (Seknička a Putnová 2016).

## **2 Podniková etika v mezinárodním prostředí**

Vztah mezi etikou a mezinárodním obchodem je významný a přirozený. Zatímco obchodní etika se objevila jako obor v 70. letech 20. století, mezinárodní obchodní etika vznikla až koncem 90. let (Carpenter a Dunung 2012).

Prosazování podnikové etiky v rámci mezinárodní organizace a mezi jejími zahraničními obchodními partnery s sebou může nést určité komplikace. Zaměstnanci a obchodní partneři musí plnit firemní standardy, které se týkají bezpečnosti pracovníků, lidských práv a spravedlivých mezd. Pro efektivní fungování organizace je zapotřebí jednotný „morální a etický systém“ (Maryville University 2022).

Mezinárodním společenstvem ovšem nestačí pouze vytvořit kodex etického chování pro zaměstnance. Musí také zohledňovat praktiky jako jsou správa a řízení společnosti, úplatkářství, diskriminace a společenská odpovědnost (Maryville University 2022).

Při tvorbě systému je rovněž velmi důležité brát ohled na kulturní a legislativní požadavky a vytvořit takový etický rámec, který bude použitelný v celém potenciálně celosvětovém provozu, protože to, co může být etické v jednom sociálním prostředí, nemusí být přijatelné v jiném (MacIntosh a O’Gorman 2015).

V rámci expanze do zahraničí mohou mezinárodní organizace buďto přijmout jednotný soubor etických předpisů, který se vztahuje na domácí i zahraniční pobočky, nebo vytvořit samostatné soubory etických předpisů pro své domácí a mezinárodní divize (Maryville University 2022).

### **2.1 Cíl podnikové etiky v mezinárodním prostředí**

Cílem je zajistit dobrou etickou pověst společnosti v tuzemsku i v zahraničí. To vede k budování spravedlivějšího a zásadovějšího trhu obohaceného o partnerství mezi podniky, které sdílejí vysoké etické standardy (Maryville University 2022).

### 3 Etické řízení podniku

Etické řízení společnosti lze v současnosti chápat jako plnění závazků a cílů společnosti, které jsou stanovovány a prosazovány managementem. Hlavní roli v rámci etického řízení hraje důvěra v management, bez které by nebylo možné stanovených cílů dosahovat (Putnová a Seknička 2007).

Za etickou organizaci se považuje takový podnik, který bere etiku jako nedílnou součást své firemní kultury, etické hodnoty jsou součástí všech firemních dokumentů a v rámci kterého je kladen stejný důraz jak na ekonomické, tak i na etické výsledky podniku (Putnová a Seknička 2007).

Pro úspěšné zavedení a prosazování etického řízení podniku využívá management určité principy, metody a nástroje etického řízení (Jindřichovská et al. 2015). Právě těmto tématům se bude práce v následujících kapitolách blíže věnovat.

#### 3.1 Principy etického řízení

Jasně definované a podložené principy mají vliv na rozvoj etiky v podnikatelském prostředí a jsou základem pro zavádění eticky odpovědného chování do každodenního provozu společnosti (Jindřichovská et al. 2015).

Principy etického řízení je myšleno například: odpovědné podnikání, respektování pravidel, podpora mezinárodního podnikání, ochrana životního prostředí nebo vyvarování se nezákonných operací (Jindřichovská et al. 2015).

*„Zavedením principů etického řízení jsou ve firmě vytvořeny příznivé podmínky pro operacionalizaci jednotlivých nástrojů etického řízení, a to jak tradičních, tak moderních“* (Putnová a Seknička 2007, s. 72).

#### 3.2 Metody etického řízení

Seknička a Putnová (2016) dělí metody etického řízení na dvě skupiny, a to na **tradiční** a **moderní** metody.

Tradiční metody etického řízení:

- metoda dialogu,
- metoda praktického uvažování (zdravého rozumu),
- metoda konsenzu (Seknička a Putnová 2016).

Moderní metody etického řízení:

- řízení a správa korporací (Corporate Governance),
- společenská odpovědnost podniku (Corporate Social Responsibility-CSR),
- metoda zájmových skupin (Seknička a Putnová 2016).

### **3.2.1 Tradiční metody**

V rámci této kapitoly jsou jednotlivě popsány tradiční metody etického řízení.

#### **Metoda dialogu**

Dialog představuje formu vzájemné komunikace a interakce, která je nezbytná pro správné nastavení firemní strategie a pochopení okolí. Díky této metodě lze včasné eliminovat nežádoucí skutečnosti a udržovat dobré vztahy se všemi zájmovými skupinami. Jak plyne z předchozí věty, dialog se neuplatňuje pouze pro podnikovou úroveň komunikace, ale také pro komunikaci se zájmovými skupinami na úrovni regionální, odvětvové, národní i nadnárodní (Seknička a Putnová 2016).

#### **Metoda praktického uvažování**

S touto metodou lze mít zkušenosti již z běžného života, a to v situacích, kdy je k rozhodování používán tzv. zdravý rozum. Praktické uvažování je v rámci řízení dobře využitelné při řešení všedních konfliktů. Na druhou stranu musíme brát v potaz, že tato metoda má v souvislosti s řízením určité limity. U problémů, které vyžadují odborná řešení, pouhé rozhodování na základě zdravého rozumu nestačí. V případě takových problémů je třeba provedení analýz, expertiz nebo kvalifikovaných posudků (Seknička a Putnová 2016).

## **Metoda konsenzu**

Konsenzus, neboli shoda názorů, souhlasů či postojů je metoda nacházející uplatnění ve spojitosti s týmovou prací, vztahy mezi stakeholdery nebo vztahy na pracovišti. Podstatou této metody je dobrovolné přijímání pravidel a jejich následné dodržování (Seknička a Putnová 2016).

### **3.2.2 Moderní metody**

V rámci této kapitoly jsou jednotlivě popsány moderní metody etického řízení.

#### **Řízení a správa korporací**

Řízení a správa korporací (Corporate Governance) je podnikatelský model, který se netýká pouze právního odvětví, ale zahrnuje také odvětví ekonomie, sociologie, filozofie, psychologie, práva a etiky. Zabývá se jak interními vztahy obchodní korporace, tak vztahy externími, tzn. vztahy, které má příslušná korporace s akcionáři nebo jinými (vnějšími) zainteresovanými osobami (Moravec a Andreisová 2021).

Řízení je v zásadě chápáno jako proces, při kterém management působí na daný právní předmět tak, aby byl co nejlépe zajištěn jeho další provoz a rozvoj. Správa je především chápána jako samotné řízení určitého subjektu a jeho kontrola (Moravec a Andreisová 2021).

Corporate Governance se týká tří vzájemně propojených rovin:

- organizačně-právní,
- finančně-ekonomické,
- kulturně-etické (Seknička a Putnová 2016).

Cílem tohoto podnikatelského modelu je dosáhnout maximální harmonie mezi zájmy vrcholového managementu a zájmy vlastníků (Seknička a Putnová 2016).

Efektivní systém řízení a správy podniku v současné době vyžaduje utváření silné firemní kultury a etiky se vztahem k respektu firmy na trhu, integritě zájmů uvnitř

firmy, interní a externí komunikaci a také ke kvalitě a diferenciaci produktu (Moravec a Andreisová 2021).

### **Společenská odpovědnost podniku**

Metoda společenské odpovědnosti podniku (Corporate Social Responsibility – CSR) je široký pojem, který do dnešních dnů nenašel jednotnou definici (Seknička a Putnová 2016). Například Evropská komise definuje CSR jako „*odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost*“ (Evropská komise 2011). Obecně lze říci, že jde o dobrovolné chování podniku nad rámec zákona, které respektuje jak ekonomické zájmy firmy, tak i zájmy veškerých stakeholderů (Tetřevová 2017).

CSR zahrnuje tři základní oblasti: ekonomickou, sociální a ekologickou (Seknička a Putnová 2016). Samotné oblasti pak vychází z tzv. triple bottom line a jsou založeny na třech pilířích neboli **3P**: profit, people a planet. První pilíř „profit“ představuje ekonomickou odpovědnost, druhý pilíř „people“ sociální odpovědnost a třetí pilíř „planet“ odpovědnost ekologickou (Tetřevová 2017).

### **Metoda zájmových skupin**

Metoda zájmových skupin (stakeholderů) představuje širší firemní odpovědnost, která zahrnuje zohledňování více subjektů než jen samotné vlastníky. Společnosti využívající tuto metodu musí pro správný chod zohledňovat veškeré subjekty (Stakeholders), jež na ni mají vliv. Metoda zájmových skupin vychází z principu neupřednostňování zájmů jedné skupiny (vlastníků) před zájmy ostatních skupin (manažerů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a místní komunity) (Seknička a Putnová 2016).

Podle Sekničky a Putnové (2016) lze stakeholdery rozdělit dle jejich vlivu na firmu, a to na primární a sekundární. Primární jsou přímo spojeni s fungováním firmy – vlastníci, zákazníci, akcionáři, zaměstnanci a dodavatelé. Mezi sekundární patří odbory, konkurence, zájmové skupiny a média (Seknička a Putnová 2016).

### 3.3 Nástroje etického řízení

Nástroje etického řízení jsou podnikem využívány k zajištění kvalitní úrovně etiky (Seknička a Putnová 2016).

Dle Sekničky a Putnové (2016) se etické nástroje rozlišují na **tradiční** a **moderní**.

Tradiční nástroje etického řízení:

- etický kodex,
- princip předběžné opatrnosti,
- týmová práce,
- leadership (Seknička a Putnová 2016).

Moderní nástroje etického řízení:

- mentoring,
- etický ombudsman,
- etický a sociální audit,
- pravidelné vzdělávání (Seknička a Putnová 2016),
- anonymní oznamovatelská linka (Moravec a Andreisová 2021).

#### 3.3.1 Tradiční nástroje etického řízení

V rámci této kapitoly jsou jednotlivě popsány tradiční nástroje etického řízení.

##### **Etický kodex**

Etický kodex je jednoznačně nejpoužívanějším a nejvýznamnějším nástrojem etického řízení. Měl by navazovat na formální právní úpravu a doplnit ji zejména v těch oblastech, kde není úprava zákonem vyžadována (Seknička a Putnová 2016).

Jedná se o dokument, který napomáhá čestnému a bezúhonnému podnikání. Jasně stanovuje pravidla chování a poskytuje základ pro preventivní opatření. Jeho tvorba a zavedení do podnikání záleží na vedení podniku. Pro tvorbu etického kodexu je



nejdůležitější stanovit priority a etické problémy, kterým se chce daná společnost vyhnout (Hayes 2022).

Etický kodex je tvořen na míru konkrétnímu podniku. V rámci jeho tvorby tedy určitě není efektivní okopírovat etický kodex jiné společnosti. Naopak přínosem při tvorbě může být inspirace Kodexem správy a řízení společností založený na principech OECD (Doleček 2022).

Jedná se o velice obsáhlý dokument a jeho struktura se liší v závislosti na odvětví, kterého se týká. Obsah však zůstává v podstatě stejný (Seknička a Putnová 2016).

Obecný obsah etického kodexu:

- preambule,
- vztahy se zákazníky,
- vztahy k akcionářům a ostatním investorům,
- vztahy k zaměstnancům,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy ke konkurenci,
- vztahy k vládě a místním orgánům (Seknička a Putnová 2016).

### **Princip předběžné opatrnosti**

Tento nástroj je založen na jednoduchém principu chování: chovat se tak, jako by potenciální riziko bylo reálné, tzn. nepodceňovat signály a informace. Rizika spojená s etickým pochybením se v rámci organizace týkají především obezřetnosti, a to ve spojení s nenavazováním spoluprací s firmami, které mají netransparentní původ nebo vlastnictví. Tím se zabrání možným budoucím potížím vyplývajícím ze závazků s těmito firmami (Seknička a Putnová 2016).

### **Týmová práce**

Týmová práce je přínosná díky uplatnění širšího spektra znalostí jednotlivců, avšak svá úskalí nachází v nutnosti přijímání kompromisů a časové náročnosti. To napovídá skutečnosti, že součástí každé týmové práce je dialog a následný konsenzus. Aby mohl tým efektivně přispívat k prosazování etického řízení, musí mít

jednotliví členové podobnou hodnotovou orientaci a sdílet společnou etickou vizi. Z tohoto důvodu se některé firemní vzdělávací programy specificky zaměřují na posílení a sjednocení hodnotových orientací zaměstnanců (Seknička a Putnová 2016).

### **Leadership**

Leadership představuje styl vedení, který je založen na vysokých mravních principech. Hlavním cílem je dodržování daných principů managementem a vzbuzování důvěry v lidech. Díky tomu podnik docílí toho, že chování, jež vidí lidé u managementu budou následovat a dobrovolně přijímat za své (Seknička a Putnová 2016).

### **3.3.2 Moderní nástroje etického řízení**

V rámci této kapitoly jsou jednotlivě popsány moderní nástroje etického řízení.

#### **Mentoring**

Mentoring je forma individuálního rozvoje konkrétního člověka, která patří k nejméně efektivnímu způsobu učení. Je založena na předávání znalostí a dovedností zkušenějším kolegou méně zkušenému. Mentoring nachází své uplatnění jak v otázkách odborného charakteru, tak v oblasti vedení lidí, manažerských dovedností nebo v etické sféře, čímž dochází také k etickému rozvoji mentorovaného (Seknička a Putnová 2016).

#### **Etický ombudsman**

Ombudsman je ze své podstaty nezávislý a neutrální úřad, nebo fyzická osoba, která se zabývá ochranou zájmů osob, které mají vůči firmě znevýhodněné postavení (Batallí 2015, Seknička a Putnová 2016). Představuje nový typ záruky práv a základních svobod jednotlivců a organizací. Zahrnuje vztahy na úrovni **klient – firma** nebo **podřízený – nadřízený**, ve kterých chrání znevýhodněné osoby např. před porušováním jejich práv, urážkami, chybami a nespravedlivým rozhodnutím (Batallí 2015, Seknička a Putnová 2016). Řeší etické problémy ve společnosti,

pozitivně posiluje image firmy a je charakteristickou hodnotou pro demokratickou společnost (Batalli 2015, Seknička a Putnová 2016).

Tato varianta se však v České republice vyskytuje velice málo. Namísto toho se k nastolení vyváženého vztahu mezi různými skupinami zúčastněných stran úspěšně používají takzvané **horké linky**, které slouží k ohlašování a následnému řešení etických problémů (Seknička a Putnová 2016).

### **Pravidelné vzdělávání**

Pravidelné vzdělávání v oblasti etiky je významným nástrojem etického řízení každé organizace. Týká se všech úrovní podniku od managementu až po samotné zaměstnance. Zvláště vzdělávání vedoucích pracovníků je pro společnost velmi klíčové, jelikož ti jdou poté příkladem všem ostatním zaměstnancům (Bohatá 2021).

Podstatou je systematické vedení zaměstnanců k dodržování pravidel a požadavků platného práva a podnikatelské etiky (Moravec a Andreisová 2021). Dále prohlubování znalostí a vědomostí o etice v podniku, etických standardech a podporování rozvoje lidských kompetencí pro etické rozhodování (Bohatá 2021).

Vzdělávání probíhá prezenční formou, nebo online formou a jeho pravidelnost posiluje loajalitu zaměstnanců (Bohatá 2021, Seknička a Putnová 2016).

### **Anonymní oznamovatelské linky**

Tento nástroj etického řízení slouží k ohlašování veškerých skutečností, které mohou mít negativní dopad na korporaci. Samotná ohlášení se týkají porušení vnitřních či právních předpisů, stejně jako etických standardů. Veškeré ohlášené skutečnosti musí být pečlivě prošetřeny, vyhodnoceny a komunikovány. Následně by měla být přijata nápravná opatření (Moravec a Andreisová 2021).

Osobou pověřenou za tuto oblast bývá z pravidla nadřízený pracovník, specializovaný orgán, či oddělení Compliance, právní oddělení, bezpečnostní, oddělení nebo oddělení lidských zdrojů (Moravec a Andreisová 2021).

Velkou nevýhodou tohoto nástroje je fakt, že je v současné době v českém prostředí

považován spíše za udavačství a potenciální oznamovatelé mají strach z odvetných opatření (Bohatá 2021). Z toho důvodu je doporučeno provozovat tyto oznamovací linky zcela anonymně (Moravec a Andreisová 2021).

Pro efektivní využití tohoto nástroje je potřeba nastavit jasný popis nebo postup ohlašování nežádoucího jednání (Moravec a Andreisová 2021). Za nejlepší variantu je proto považováno využití elektronické platformy, která umožňuje jak anonymitu oznamovatele, tak zajištění správného postupu a potřebné dokumentace podaných oznámení a jejich vyřízení (Bohatá 2021).

### **Etický a sociální audit**

Etický a sociální audit je nefinanční audit sestavený na míru konkrétní organizaci. Své využití nachází hlavně v období změn v organizaci (např. změn vedení, organizační struktury nebo strategických změn). Poskytuje zpětnou vazbu managementu a zaměstnancům, pomáhá při rozhodování o strategických otázkách a je nástrojem kontroly rizik v etické a sociální oblasti (Bohatá 2021).

**Sociální** audit se zaměřuje především na oblast společenské odpovědnosti podniku a zahrnuje oblasti zaměstnanecké politiky, ekonomického rozvoje, enviromentální politiky, charity a rámcově také oblast etického chování firmy (Seknička a Putnová 2016).

**Etický** audit se týká samotného etického řízení. Je zaměřen na hodnocení etického programu ve firmě a prověřování etických standardů. Hlavním důvodem etického auditu je naplňování firemní odpovědnosti vůči stakeholderům a kontrola klimatu ve firmě (Seknička a Putnová 2016).

Úspěšnost auditu je ovlivněna spoluprací managementu a auditora, kvalifikací a zkušenostmi auditora a časovou omezeností pro provádění auditu (Bohatá 2021).

## 4 Compliance

Compliance je nástroj využívaný spíše v nadnárodních korporacích. Pomáhá předcházet porušování zákonů, jiných právních předpisů či etických norem (Bohatá 2021).

Osoby zabývající se Compliance jsou často právníci, u kterých jsou vyžadovány rozsáhlé znalosti z oblasti práva. Jejich úkolem je sledovat dodržování právních či jiných předpisů danou organizací (Bohatá 2021).

Organizace, která má zavedený systém vyžadující dodržování předpisů, má v případě individuálního selhání možnost zprostit své statutární představitele trestněprávních či administrativních sankcí (Bohatá 2021).

Compliance jako proces obsahuje následující kroky:

- analýza rizik vnitřního a vnějšího prostředí,
- vytváření systému,
- komunikace, např. školení,
- monitoring a vyhodnocování efektivnosti (Bohatá 2021).

Příklad oblastí, které Compliance zahrnuje:

- zdraví a bezpečnost,
- střet zájmů,
- ochrana osobních údajů,
- informační bezpečnost,
- protikorupční program,
- ochrana hospodářské soutěže (Bohatá 2021).

Hlavním cílem compliance je:

- předcházení vzniku škod souvisejících se špatným řízením či správou obchodních korporací,
- ochrana právních a jiných zájmů,
- ochrana dobré pověsti obchodní korporace (Moravec a Andreisová 2021).

*„V praxi je tak problematika Compliance nejčastěji chápána jako soubor vnitřních pravidel, nástrojů, postupů, procesů a jiných konkrétních opatření, jejichž cílem je chránit právní a jiné zájmy dané obchodní korporace a jejích členů. Tento soubor pak bývá v podmínkách podnikatelské (korporační) praxe označován právě termínem program Compliance“ (Moravec a Andreisová 2021, s. 450).*

## **4.1 Vztah právní Compliance a etiky**

Compliance řadí etiku a integritu do širšího organizačního a manažerského rámce plnění cílů organizace a zvyšuje efektivnost její činnosti. Díky tomu se oblast etiky postupně stává ústředním tématem Compliance (Bohatá 2021).

Často uváděným rizikem v přístupu organizací k zajištění souladu s příslušnými předpisy je to, že účinným dokumentům, které byly vytvořeny, (etické kodexy, programy) vedení nevěnuje potřebnou pozornost. V důsledku toho se dokumenty stávají věcně zastaralými a v každodenních činnostech zcela zapomenutými (Bohatá 2021).

## **4.2 Pohled práva a Compliance na Corporate Governance**

Problematika Compliance se v současnosti stává jednou z mnoha oblastí Corporate Governance (Moravec a Andreisová 2021). V dnešní době dochází v řadě případů ke zpřísnění zákonných povinností a navýšení odpovědností statutárních orgánů obchodních korporací. Zefektivňují se pravidla pro odměňování, zvyšuje se význam interních kontrol, a to právě pomocí funkce Compliance a následné implementace interního Compliance programu (Moravec a Andreisová 2021).

Závaznou právní regulaci pak doplňují zejména:

- kodexy Corporate Governance,
- vnitřní eticko-právní předpisy,
- vydávané, vytvářené a vynutitelné postupy a procesy (Moravec a Andreisová 2021).

## 5 Praktická část

V této části bakalářské práce je věnována pozornost konkrétní vybrané mezinárodní společnosti, kterou je Magna International Inc. a Magna Exteriors (Bohemia). Magna byla v roce 2022 uznána organizací Ethisphere za jednu z nejetichtějších společností na světě. To byl také jeden z důvodů pro výběr této společnosti.

V rámci praktické části je hlavním cílem zjistit, jakým způsobem Magna uplatňuje etické řízení a čemu všemu se v této oblasti věnuje. Podrobněji bylo zkoumáno: postavení společnosti k etickému řízení, Compliance, nástroje etického řízení, zpětná vazba zaměstnanců a také uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu.

Na většinu oblastí autorka získala pohled obou společností: Magny International Inc. i Magny Exteriors (Bohemia). Více v kapitole „Cíl a metodika práce“.

### 5.1 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je prozkoumat, jakým způsobem je uplatňováno etické řízení vybrané mezinárodní společnosti a v případě zjištění nedostatků sestavit návrhy na zlepšení.

Analyzovanou společností byla Magna International Inc. a Magna Exteriors (Bohemia).

Blíže bylo zkoumáno:

- postavení společnosti k etickému řízení,
- Compliance,
- nástroje etického řízení,
- zpětná vazba zaměstnanců,
- uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu.

Data pro praktickou část bakalářské práce byla získána na základě analýzy poskytnutých dokumentů, interních zdrojů a rozhovorů s pracovníky společnosti.

Analyzované dokumenty byly získány z volně dostupných zdrojů na webových stránkách Magna International Inc. a také od zaměstnanců společnosti. Pomocí obsahové analýzy byly blíže definovány všechny nástroje etického řízení, jež Magna uplatňuje.

Interní zdroje společnosti Magna Exteriors (Bohemia) v podobě průzkumu spokojenosti zaměstnanců byly autorce poskytnuty pro potřebu bakalářské práce. Tato interní data se týkají oblastí vycházejících z Kodexu profesionálního chování a etiky, a také z principů zaměstnanecké charty. Data byla pečlivě vyhodnocena v rámci každé organizační jednotky (dále jen OJ) a následně zachycena v grafech.

Rozhovory s pracovníky společnosti byly autorkou bakalářské práce realizovány v období od ledna do února 2023. Rozhovory se zabývaly čtyřmi různými tématy. Rozhovor na téma postavení společnosti k etickému řízení proběhl s paní Brigittou Benner – Regional Compliance Officer Central and Eastern Europe. Zkoumaná oblast Compliance a praktické využití nástrojů etického řízení byla řešena s paní Brigittou Benner – pohledem Magna International Inc. a Alenou Kučerovou – pohledem Magna Exteriors (Bohemia). Rozhovor o problematice uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu poskytli autorce: Marek Resl a David Hlůže z oddělení projektového nákupu – Magna Exteriors (Bohemia).

V rámci každé zkoumané oblasti byla v závěru kapitoly vytvořena tabulka shrnující pozitiva/přínosy, negativa/výzvy a popřípadě změny do budoucna. Na základě informací v těchto tabulkách byla navržena doporučení v podobě akčního plánu pro Magnu International Inc. i pro Magnu Exteriors (Bohemia). Tyto akční plány napomůžou zlepšit etické řízení společnosti a jsou konečným výstupem práce.

## **5.2 Magna International Inc.**

Magna International Inc. je kanadská společnost, která se již více než 65 let zabývá mobilitou a je jedním z největších dodavatelů v automobilovém průmyslu na světě. Je jediným světovým dodavatelem s odbornými znalostmi celého vozidla – od elektroniky přes karoserii, pohonné ústrojí až po kompletní výrobu vozidel (Magna International Inc. 2023).



Společnost pracuje každý den na rozvoji mobility pro všechny a pro všechno. Činí vozidla čistější, bezpečnější, chytřejší, a to vše s ohledem na snižování negativních dopadů na planetu (Magna International Inc. 2023).

Globální síť společnosti zahrnuje 345 výrobních provozů a 90 vývojových, inženýrských a prodejních center. Působí na pěti kontinentech (Evropa, Asie, Afrika, Severní a Jižní Amerika) ve 28 zemích. Díky tomu je schopna podporovat všechny velké výrobce automobilů na světě (Magna International Inc. 2023).

Magna je mimo jiné přítomna i v Číně, Jižní Americe, východní Evropě a Indii. To znamená ve všech regionech, ve kterých se v nadcházejících letech očekává většina růstu výroby automobilů a prodeje vozidel (Magna International Inc. 2023).

### 5.2.1 Správa a řízení korporací

Magna věří, že silné postupy podnikového řízení jsou zásadní pro podporu důvěry zainteresovaných stran, odpovědnosti managementu a dlouhodobé hodnoty pro akcionáře. Stanovy představenstva jsou podle potřeby minimálně jednou ročně revidovány a aktualizovány, aby odrážely vyvíjející se a osvědčené postupy v oblasti správy a řízení korporací (Magna International Inc. 2023).

### 5.2.2 Skupina Magna

Magna International Inc. je tvořena několika skupinami (**Cosma, Magna Exteriors, Magna Powertrain, Magna Mirrors, Mechatronics, Magna Electronics, Magna Lighting, Magna Seating, Magna Steyr**), což jí umožňuje poskytovat odborné znalosti týkající se celého vozidla (Magna International Inc. 2023).

## 5.3 Magna Exteriors (Bohemia)

Magna Exteriors (Bohemia) je společnost, která má již více než 70 let zkušeností se zpracováním plastů. Ke skupině Magna se přidala v roce 2009 a tím se stala jedním z nejvýznamnějších dodavatelů plastových dílů pro známé světové automobilky. Získala tak pevné zázemí společnosti s dlouholetou tradicí a partnera, který vyznává

stejné hodnoty, kterými jsou především progresivní myšlení a důraz na inovace (Magna Bohemia 2022).

V současnosti tvoří Magnu Bohemia výrobní závody, které se nachází v Liberci, Nymburku, Lipovce a Plazech (Magna Bohemia 2022).

Mezi zákazníky patří: Volkswagen, Škoda Auto, Seat, Audi, BMW, PSA Group, MAN, Jaguar, Land Rover a Mercedes-Benz (Magna Bohemia 2022).

## 5.4 Postavení společnosti k etickému řízení

Pro praktickou část bylo zásadní zjistit, zda byla pro práci vybrána vhodná společnost. Tato informace byla získána na základě rozhovoru o celkovém postoji společnosti k etickému řízení, konkrétně **perspektivou zaměstnance kanadské centrály – Magna International Inc.** Mateřská společnost byla zvolena, protože postoje a nároky na etické řízení které prosazuje, následně vyžaduje i od všech ostatních divizí patřících do tzv. Skupiny Magna.

Důležitost etického řízení také potvrzuje **ocenění** světovou organizací **Ethisphere**, která v roce **2022** uznala Magnu International Inc. za jednu z **nejetičtějších společností na světě** (Magna International Inc. 2022).

Níže uvedené informace byly čerpány z rozhovoru, který proběhl s paní **Brigitou Benner**, která ve společnosti zastává pozici „Regional Compliance Officer Central and Eastern Europe“. Přepis rozhovoru je k nalezení v příloze „A“ bakalářské práce.

Magnu International Inc. lze jednoznačně označit za společnost uplatňující etické řízení. Magna si uvědomuje důležitost etiky a etického řízení a snaží se dělat maximum pro jeho podporu. Obzvláště v dnešní době, kdy je automobilový průmysl vnímán velice negativně, je etické řízení a zavedené Compliance naprostou nutností. I z toho důvodu je ve společnosti dbán důraz na etický leadership a existenci samostatného oddělení „Ethics & Legal Compliance“, které se touto problematikou zabývá.

V rámci etického řízení jsou uplatňovány různé formy metod, principů a nástrojů, které se navzájem prolínají. Z moderních metod Magna nejvíce směřuje ke „**Corporate Governance**“, v rámci které poté vznikají Governance policies.

Společnost také uplatňuje nástroje etického řízení. Ty jsou shrnuty v tabulce č. 1 a více jim bude věnována pozornost v kapitole „analýza nástrojů etického řízení“ a v kapitole „praktické využití nástrojů etického řízení“.

*Tabulka 1: Nástroje etického řízení Magna International Inc.*

Kodex profesionálního chování a etiky	Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele
Ostatní politiky	Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky
Zaměstnanecká charta	Princip otevřených dveří
Magna Hotline	Etický Leadership

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavým prvkem na podporu etického řízení jsou také zavedené systémy, jako jsou **Disclose It!**, který slouží pro oznamování střetů zájmů a darů veřejným činitelům, nebo systém **Integrity Check**, v rámci kterého se ověřuje, zda-li třetí strany jednající za společnost Magna mají reputaci eticky si počínajících subjektů (Magna International Inc. 2022).

Mimo jiné se i všichni zaměstnanci společnosti zavázali k tomu, že budou tzv. **Magna Upstanders** a ozvou se v případě, když budou svědky nepatřičného chování (Magna International Inc. 2022).

Společnost má v rámci motivace a ocenění zaměstnanců, kteří jednají eticky a bezúhonně každý den, program **Ethics in Action**. Ten umožňuje nominovat kolegy, kteří jednají čestně. Nominovaní zaměstnanci jsou poté celoročně zobrazováni na intranetu společnosti „MagNET“ a v časopisu „Magna People“. (Magna International Inc. 2023).

V tabulce č. 2 jsou přehledně shrnutá pozitiva a negativa etického řízení a také plánované změny do budoucna. Informace jsou čerpány z rozhovoru na téma „postavení společnosti k etickému řízení“, jehož přepis naleznete v příloze „A“ bakalářské práce.

Tabulka 2: Etické řízení – Magna International Inc.

Pozitiva/přínosy	Negativa/výzvy	Změny do budoucna
Srozumitelnost a praktičnost dokumentů etického řízení	Časová náročnost -> snížená schopnost činit rychlá rozhodnutí	Plnění nové směrnice EU o whistleblowerech
Existence „vodítek“ pro správná rozhodnutí	Složité přístupy skrz intranet k dokumentům etického řízení	Přizpůsobení se vydaným sankcím plynoucím z války na Ukrajině
Ochranný nástroj subjektů, které učinili rozhodnutí	Špatný český překlad dokumentů etického řízení	Zlepšení českého překladu dokumentů etického řízení
Utváření dobrého jména společnosti -> více příležitostí na trhu	Častá aktualizace Compliance programů	
Veřejně dostupné Compliance programy	Sankce	
Systémy: Disclose It!, Integrity Check	Lidský faktor	
Oddělení Ethics & Legal Compliance		
Ethics in Action		
Ethisphere 2022		

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.5 Analýza Compliance

Oblast Compliance byla zkoumána ze dvou různých pohledů. Prvním z nich byl pohled kanadské centrály – Magna International Inc., druhým byl pohled divize Magna Exteriors (Bohemia). Cílem analýzy bylo zjistit jakou roli Compliance ve společnosti má a jaká pozitiva či negativa přináší. Toho bylo docíleno díky rozhovorům, které byly uskutečněny autorkou práce s paní **Brigittou Benner**, jakožto s pracovníkem Magna International Inc., a s paní **Alenou Kučerovou**, jakožto s pracovníkem Magna Exteriors (Bohemia).

### 5.5.1 Perspektivou Magna International Inc.

Veškeré níže uvedené informace jsou čerpány z rozhovoru na téma „Compliance – Magna International Inc.“, který byl realizován s paní Brigittou Benner – Regional Compliance Officer Central and Eastern Europe. Přepis rozhovoru je k nalezení v příloze „B“ bakalářské práce.

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že chod celé společnosti musí být v souladu s interními směrnici, předpisy a zákony, stejně tak jako s kulturními odlišnostmi a dobrými mravy, což pokrývá etika. Lze tím potvrdit slova autorky (Bohaté 2021),

že oblast etiky se stává ústředním tématem Compliance, což je jednou z oblastí řízení a správy korporací.

Dle slov paní Benner klade Magna ve srovnání s jinými firmami na etické řízení opravdu hodně velký důraz. O tom vypovídá také fungující samostatné oddělení Ethics and Legal Compliance v čele s viceprezidentkou Joanne Horibe.

Oblast Compliance je velice rozsáhlá a složitá. Společnost se zabývá především:

- sankcemi,
  - v současnosti velmi aktuální téma z důvodu válečného konfliktu na Ukrajině,
- korupcí,
- antimonopolní problematikou,
- střety zájmů,
- korektní a správnou komunikací,
- přijímáním a poskytováním darů a pohoštění,
- vyšetřováním etických přečinů,
- politikou vztahující se k odvetným opatřením.

Pro udržení aktuálnosti témat z oblasti etiky a Compliance je společností vyžadován od vedoucích pracovníků tzv. etický leadership. Dále je kladen důraz na pravidelné aktualizace dokumentů etického řízení, jejich praktické využití a školení vycházející z témat jednotlivých dokumentů. Mimo jiné chodí i samotní pracovníci Compliance na různé meetingy, kde mluví o nejaktuálnějších tématech. To přispívá také k informovanosti zaměstnanců o tom, na koho se mohou v případě etických problémů obrátit. Poslední aktivitou pro udržení aktuálnosti témat jsou pravidelné Compliance audity, které jsou prováděny v rámci každé dceřiné společnosti alespoň jednou za 3 roky. Jejich cílem je zjistit, zda-li jsou doporučení dodržována a nástroje uplatňovány.

### **Compliance proces – Magna International Inc.**

Hlavním cílem Compliance je předcházet nesouladům a rizikům. Z toho důvodu je hlavním podnětem pro činnost zjištění potenciálního rizika, které bude potřeba eliminovat. Pro analýzu rizik se používá nástroj „risk rating“, který má podobu

tabulky s vypsányými rizikovými oblastmi, které se každoročně vyhodnocují a jsou kontrolovány Compliance auditem. Dalším způsobem, kterým jsou rizika analyzována je Magna Hotline, díky které se managementu dostává nejupřímnější zpětné vazby. Na základě této zpětné vazby lze posoudit, zda-li ve společnosti funguje etické řízení dle očekávání, či je nutné nějaké skutečnosti zlepšit.

Dalším krokem je vytváření samotného Compliance programu na eliminaci rizik. Z toho důvodu, že se Magna věnuje oblasti etiky a Compliance velice do hloubky, veškeré potřebné Compliance systémy a nástroje již existují a další se spíše nevytvářejí. Hlavním úkolem Compliance pracovníků je tedy tyto programy vylepšit a znovu dostat do podvědomí pomocí školení.

Školení v oblasti Compliance probíhá online prostřednictvím e-learningu. Zaměstnanci jsou školeni formou interaktivních cvičení nebo pomocí špatných příkladů z praxe. Na konci těchto školení nejsou souhrnné testy, ale zaměstnanci jsou žádáni o vyplnění zpětné vazby.

Závěrečným krokem je sledování a vyhodnocení efektivnosti Compliance programu. Je překvapující, že doteď nebyl využíván speciální nástroj pro vyhodnocení efektivnosti. Ta byla sledována až v praxi pomocí Compliance auditů, nebo skrz Magnu Hotline. Avšak v současnosti nastala ve společnosti pozitivní změna v podobě nově využívaného nástroje od Microsoftu „Power BI“, do kterého jsou nyní zanášena veškerá data a v následujících letech bude možné pozorovat vývoj a účinnost navržených nástrojů a vydaných opatření.

Ani oblast mezinárodního obchodu není oddělení Ethics and Legal Compliance cizí. V rámci oddělení jsou prováděny analýzy potenciálních obchodních partnerů tzv. „Due Dilligence“. Analýza je prováděna opět z důvodu prevence rizik a ve snaze zabránit navázání spolupráce s obchodním partnerem, který by mohl poškodit dobré jméno Magny. Pro analýzu je používán software „Exiger“, do kterého se zadají potřebné informace o potenciálním obchodním partnerovi, a ten následně vyhodnotí rizikovost.

V tabulce č. 3 jsou shrnutá pozitiva a negativa Compliance v rámci Magna International Inc. Informace jsou čerpány z rozhovoru na téma „Compliance – Magna International Inc.“, jehož přepis naleznete v příloze „B“ bakalářské práce.

*Tabulka 3: Compliance – Magna International Inc.*

<b>Pozitiva/přínosy</b>	<b>Negativa/výzvy</b>	<b>Změny do budoucna</b>
Propracovaný Compliance systém	Závislost na ostatních odděleních, jednotlivcích a na podpoře vedení	Změna názvu pracovní pozice z Chief Compliance Officer na Chief Integrity Officer
Přizpůsobení Compliance programů zaměstnancům nejnižší úrovně	Online školení	Aktualizace posterů na České pobočce
Poměrně štíhlý management -> rychlá reakce a adaptace Compliance	U Compliance školení není žádný závěrečný test	Snaha o částečný návrat osobních školení
Předcházení nesouladům a rizikům – risk rating, Magna Hotline	Neexistují žádné povinné certifikace pro oblast etiky a Compliance	
Oddělení Ethics and Legal Compliance	Odpovědnost mezičlánků řetězce	
Udržování aktuálnosti etiky a Compliance -> etický leadership, aktualizace dokumentů, školení, meetingy, audit	Vysoká fluktuace pracovníků na pozici Regional Compliance Officer Central and Eastern Europe -> možné nedostatky v dané oblasti	
Větší zájem o spolupráci	Staré posterky týkající se etického řízení na České pobočce	
Analýza obchodních partnerů Power BI		

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.5.2 Perspektivou Magna Exteriors (Bohemia)**

Veškeré níže uvedené informace jsou čerpány z rozhovoru na téma „Compliance – Magna Exteriors (Bohemia)“, který autorce práce poskytla paní Alena Kučerová – HR Specialist. Přepis rozhovoru je k nalezení v příloze „B“ bakalářské práce.

V rámci divize Magna Exterios (Bohemia) neexistuje samostatné oddělení Ethics & Legal Compliance. Z toho důvodu je oblast Compliance řešena v rámci personálního oddělení. Magna Exteriors (Bohemia) je spíše v roli konzumenta, který zpracovává a přebírá veškeré Compliance politiky a procesy vyprodukované mateřskou společností skupiny Magna.

## Compliance proces – Magna Exteriors (Bohemia)

Prvotní analýza rizik ani vytváření systému se divize netýká. To vše je v roli mateřské společnosti. V rámci divize jsou následně prováděny Compliance audits.

Velký důraz je dbán na školení. To je na pobočce vnímáno jako hlavní povinnost v oblasti Compliance a za jeho plnění je odpovědný regionální Compliance pracovník.

Školení probíhají online skrz firemní **intranet – Magnet**, nebo formou **webináře**.

Na Magnetu jsou ročně zveřejňovány Compliance školení, které probíhají formou e-learningových kurzů a týkají se všech zaměstnanců. Letos to jsou kruzy: **Speak UP! a školení o Kodexu profesionálního chování a etiky**. Pro nové zaměstnance existují navíc dva úvodní kurzy, které se liší tím, pro koho jsou určeny:

- **výrobní dělníci:** osobní školení „Compliance Introduction“,
- **zaměstnanci s firemní e-mailovou adresou:** online školení „Compliance Welcome“.

Školení formou **webináře** se týká hlavně zaměstnanců na **vedoucích pozicích**, u kterých je dbán důraz na prosazování etického leadershipu. Letos se vedoucích pracovníků týká školení právě na **etický leadership** a také na **oblast antimonopolní politiky**. Existuje také řada dobrovolných školení, například: Third Party Government Intermediaries nebo Expenditures on Government Officials.

Školení jsou zakončena úkolem, malou prací nebo testem a jejich hranice úspěšnosti je nastavena zpravidla na 80 %. Po úspěšném absolvování získají dotyčné osoby certifikát.

V tabulce č. 4 jsou přehledně shrnuta a porovnána školení v rámci intranetu a webináře.



Tabulka 4: Komparace školení – Magnet a Webinář

	<b>Magnet</b>	<b>Webinář</b>
<b>Subjekt</b>	Všichni zaměstnanci	Vedoucí zaměstnanci
<b>Jazyk</b>	Český jazyk	Světové jazyky (neobsahují češtinu)
<b>Doba pro splnění</b>	30 dní	180 dní
<b>Forma zakončení</b>	Test/úkol	Test/úkol
<b>Úspěšnost</b>	80 %	80 %
<b>Certifikát</b>	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Plnění školení a oznamování etických problémů je sledováno v rámci čtvrtletních reportů, které má na starost generální manažer. Je zajímavé, že sekce pro oznamování etických problémů je vždy prázdná. To může vypovídat buď o perfektním fungování společnosti, nebo o strachu z ohlašování těchto skutečností.

Závěrečné vyhodnocení úspěšnosti Compliance programu neprobíhá pomocí žádných speciálních metod, ale je ověřováno praxí.

V tabulce č. 5 jsou shrnutá pozitiva a negativa Compliance v rámci divize Magna Exteriors (Bohemia). Informace jsou čerpány z rozhovoru na téma „Compliance – Magna Exteriors (Bohemia)“, jehož přepis naleznete v příloze „B“ bakalářské práce.

Tabulka 5: Compliance – Magna Exteriors (Bohemia)

<b>Pozitiva/přínosy</b>	<b>Negativa/výzvy</b>
Systém Peoplenet	Odtažitost zaměstnanců
Propracované Compliance programy	Hromadná online školení
Čtvrtletní reporty	Úzké vnímání oblasti Compliance
Pravidelná online školení	Neexistence speciální metody pro vyhodnocování úspěšnosti Compliance programu
Compliance audity	

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.6 Analýza nástrojů etického řízení

V rámci této kapitoly jsou vymezeny a obsahově analyzovány veškeré nástroje etického řízení, které Magna uplatňuje. Cílem bylo zjistit, jaké nástroje Magna uplatňuje v praxi, jaký je jejich význam, čemu se věnují, či na jakém principu fungují. Tato kapitola je také důležitá pro lepší pochopení následujících rozhovorů na téma „praktické využití nástrojů etického řízení“.

### 5.6.1 Kodex profesionálního chování a etiky

Kodex profesionálního chování a etiky je dokument, který je vyhotoven pro 4 světadíly (Amerika, Asie, Evropa, Afrika) a v 26 světových jazycích. Obsahuje 25 stran a je veřejně dostupný na webových stránkách Magny (Magna International Inc. 2023).

Na jeho hlavní straně se nachází heslo Magny „Forward. For all.“ Následující dvě strany jsou věnovány autorům, a to konkrétně Swamovi Kotagiri a Joanne Horibe (Magna International Inc. 2022).

V závěru nalezneme:

- glosář,
- den vydání dokumentu,
- poslední datum aktualizace dokumentu,
- datum nadcházející aktualizace,
- kým byl kodex vydán,
- kým byl kodex schválen,
- adresu společnosti,
- kontaktní spojení s Magnou (Magna International Inc. 2022).

Kodex obsahuje sedm kapitol:

1. úvod,
2. vize, poslání, hodnoty,
3. odpovědnost,
4. naši zákazníci/trh,
5. naši akcionáři/investoři,
6. naši zaměstnanci,
7. naše obchodní činnost (Magna International Inc. 2022).

V úvodu kodex zdůrazňuje důležitost etiky a vyžaduje etické chování a respektování těchto norem od všech zainteresovaných osob. Upozorňuje, že v případě porušení kodexu, budou dané subjekty potrestány disciplinárním postihem. Vymezuje oblasti, na které se kodex vztahuje, a zmiňuje činnosti oddělení Ethics & Legal Compliance, díky kterému vznikají povinná školení z oblasti etiky (Magna International Inc. 2022).

V druhé kapitole jsou popsány vize, poslání a hodnoty společnosti. Vizí společnosti je rozvíjet mobilitu pro všechny a pro všechno. Za své poslání společnost Magna považuje odpovědně využívat odborné znalosti a vytvářet lepší svět mobility (Magna International Inc. 2022).

Mezi čtyři základní hodnoty společnosti Magna patří:

1. ambiciózně uvažovat,
2. přebírat odpovědnost,
3. neustále inovovat,
4. spolupracovat (Magna International Inc. 2022).

Ve třetí kapitole „odpovědnost“ se kodex věnuje dopadům činností a rozhodnutí na společnost samotnou, ale také na všechny zainteresované subjekty. Dbá na to, aby si kodex přečetl každý, kdo je s Magnou spojen, a aby za všech okolností jednal eticky a čestně. Dále vybízí k základním činnostem, které může dělat jednotlivec pro prosazování integrity, a které nesou význam hesla „Know it. Speak it. Live it.“. Také zdůrazňuje, co očekává od lídrů společnosti, tj. etický leadership (Magna International Inc. 2022).

V kapitole „naši zákazníci/trh“ je věnována pozornost následujícím tématům:

- integrita, férovost, úcta při obchodních jednáních,
- antimonopolní zákony, hospodářská soutěž,
- protikorupční zákony,
- lobbování, politická činnost (Magna International Inc. 2022).

I v této kapitole Magna opět zdůrazňuje důležitost integrity všech zainteresovaných subjektů, protože právě to považuje za cestu k úspěchu (Magna International Inc. 2022).

V kapitole „naši akcionáři/investoři“ je věnována pozornost následujícím tématům:

- finanční výkaznictví,
- nekalé obchodování s cennými papíry,
- zveřejňování informací (Magna International Inc. 2022).

Šestá kapitole, tedy kapitole „naši zaměstnanci“, je v kodexu věnován největší prostor. To vypovídá o tom, že právě zaměstnanci jsou hlavním zdrojem síly společnosti a jejich různorodost tvoří základ úspěchu (Magna International Inc. 2022).

Kapitola „naši zaměstnanci“ je členěna na šest následujících témat:

- životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ochrana osobních údajů,
- respektování lidských práv,
- rozmanitost a začlenění,
- obezřetná komunikace,
- Magna Hotline (Magna International Inc. 2022).

V poslední kapitole „naše obchodní činnost“ jsou rozebírána následující témata:

- využívání důvěrných informací,
- investice a příležitosti společnosti,
- střety zájmů,
- práce mimo společnost,
- dary a pohoštění (Magna International Inc. 2022).

Všechny výše zmíněné kapitoly, témata a oblasti jsou v kodexu vymezeny a přesně definovány. Veškeré kapitoly obsahují ilustrativní příklady, které jsou uváděny formou otázek a odpovědí. Dále se v kapitolách objevují věty odkazující na další dokumenty tzv. Zaměstnaneckou chartu a ostatní Politiky společnosti Magna, které se věnují jednotlivým oblastem podrobněji. Ty budou v bakalářské práci blíže zkoumány.

### **5.6.2 Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele**

Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele je dokument, který je vyhotoven ve 25 světových jazycích, obsahuje 11 stran a je veřejně dostupný na webových stránkách Magny (Magna International Inc. 2020).

Na jeho hlavní straně se nachází heslo Magny, které zní „Driving Integrity, Know it. Speak it. Live it.“ (Magna International Inc. 2020).

Na závěrečné straně nalezneme:

- den vydání dokumentu,
- poslední datum aktualizace dokumentu,
- datum nadcházející aktualizace,
- kým byl kodex vydán,
- kým byl kodex schválen,
- odkaz na Magnu Hotline, kde lze nahlásit porušení tohoto kodexu (Magna International Inc. 2020).

Kodex je členěn do čtyř kapitol:

1. prosazování integrity při obchodních jednání,
2. prosazování integrity na našem pracovišti,
3. prosazování integrity pomocí správných rozhodnutí,
4. prosazování integrity pomocí správné komunikace (Magna International Inc. 2020).

V první kapitole se kodex věnuje antimonopolním zákonům, zákonům ochrany hospodářské soutěže, protikorupčním zákonům, sankcím, kontrolám vývozu a zajišťováním materiálu ze sporných oblastí. V této kapitole Magna zdůrazňuje, že dbá na vysoký etický standard jak od ní samotné, tak od jejích dodavatelů. Všechny výše zmíněné oblasti jsou přesně vymezeny a definovány. Jsou zde shrnuté nejdůležitější příklady z jednotlivých oblastí a v poslední řadě kodex odkazuje na další dokumenty tzv. Politiky společnosti Magna, které se věnují dané problematice podrobněji (Magna International Inc. 2020).

Druhá kapitola je věnována respektování lidských práv, rozmanitosti a začlenění, bezpečnosti, ochraně zdraví a také udržitelnosti životního prostředí. Tato kapitola poukazuje na hodnoty společnosti, kterými jsou spravedlnost, inkluзивita, bezpečnost a udržitelnost. Magna očekává, že tyto hodnoty budou stejně důležité také pro její dodavatele. I v této kapitole nacházíme přesné vymezení oblastí, jejich definování, shrnutí nejdůležitějších příkladů z jednotlivých oblastí a informace

ohledně úsilí získat certifikace ISO 45001, ISO 14001, ISO 50001. V poslední řadě kodex opět odkazuje na další dokument tzv. Politiku, která se dané problematice věnuje podrobněji (Magna International Inc. 2020).

Třetí kapitola se zabývá střety zájmů, ochranou informací a duševním vlastnictvím. V této kapitole Magna vyžaduje bezúhonné jednání a vyzývá k ohlašování porušení etických norem společnosti. Opět jsou zde oblasti vymezeny, definovány a je zde odkazováno na další Politiky věnující se těmto tématům podrobněji (Magna International Inc. 2020).

V poslední kapitole se můžeme dočíst o ohlašování problémů, zákazu odvetných opatření a o podpoře Legal Compliance expertů. V této kapitole společnost Magna žádá své dodavatele o prosazování hodnot poctivosti a bezúhonnosti. Dále upozorňuje na možné porušení zákona a jurisdikce v případě porušení určitých prvků tohoto kodexu. I v této kapitole nacházíme přesné vymezení oblastí, jejich definování, možné způsoby ohlášení problémů, shrnutí nejdůležitějších příkladů. V úplném závěru této kapitoly je odkazováno na kontaktní osobu ve společnosti Magna nebo na oddělení Ethics and Legal Compliance společnosti Magna jakožto na podporu Legal Compliance expertů (Magna International Inc. 2020).

### **5.6.3 Ostatní politiky společnosti**

Magna věří v poctivé podnikání s respektem ve všech zemích, kde působí. Takové chování vyžaduje jak od svých zaměstnanců, tak od dodavatelů. Pro podporu etického řízení Magna vyhotovila vedle Kodexu profesionálního chování a etiky také 10 dalších dokumentů vycházejících z Kodexu profesionálního chování a etiky, tzv.

#### **Politiky:**

1. Globální standardy práce,
2. Politika pro dary a pohoštění,
3. Politika korektní a správné komunikace,
4. Politika boje proti úplatkům a nepatřičným platbám,
5. Antimonopolní a soutěžní politika,
6. Politika vztahující se ke střetu zájmů,
7. Politika sankcí a obchodního embarga,

8. Politika ochrany osobních údajů,
9. Politika vztahující se k odvetným opatření,
10. Politika upravující interní vyšetřování etických přečinů (Magna International Inc 2023).

Všechny politiky jsou volně dostupné online na webových stránkách Magny. Jsou přeloženy do 20-26 světových jazyků, pro 3-4 kontinenty (Evropa, Asie, Afrika, Amerika). Jejich rozsah je v průměru 5-6 stran, z čehož titulní strana je vždy tvořena názvem politiky a logem společnosti. V každé politice je určen rozsah působnosti a vymezení subjektů, na které se dokument vztahuje. Dalším společným rysem většiny dokumentů je přehledné shrnutí užitečných rad: co dělat, nedělat a na co si dát pozor.

V závěru každého z výše zmíněných dokumentů se nachází:

- den vydání dokumentu,
- poslední datum aktualizace dokumentu,
- datum nadcházející aktualizace,
- kým byl kodex vydán,
- kým byl kodex schválen,
- kontaktní osobu pro více informací,
- heslo společnosti.

### **Globální standardy práce**

V rámci této politiky jsou slova věnována důležitosti rovnováhy mezi společenskou odpovědností a dosahování obchodních cílů. Je vyjádřen respekt, který se odráží ve firemní kultuře, jejíž název zní "Spravedlivé podnikání". Jsou vymezeny 3 základní dokumenty, ve kterých jsou definována základní práva a povinnosti zaměstnanců a také podpora rámcových koncepcí a ujednání (Magna International Inc. 2022).

Dokument vymezuje a definuje v krátkých a srozumitelných odstavcích devět témat:

1. lidská práva,
2. ochrana před obtěžováním, diskriminací, násilím,
3. práva dětí,

4. svobodně zvolené zaměstnání,
5. bezpečnost a ochrana zdraví,
6. spravedlivé pracovní podmínky,
7. nediskriminující zásady odměňování,
8. svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání v dobré víře,
9. zavedení standardů a povinností (Magna International Inc. 2022).

### **Politika pro dary a pohoštění**

Tato politika říká, že je možné přijímat dary nízké hodnoty, v rozumné míře a v předpokladu, že nebudou ovlivňovat obchodní činnost či úřední postup (Magna International Inc. 2021).

Dokument pro dary a pohoštění vymezuje a definuje:

- co je považováno za dar,
- co je zakázáno,
- kdy je dar možné nabídnout,
- používání zdravého rozumu,
- nabízení a poskytování daru veřejným činitelům,
- zákaz přijímání hotovosti, hotovostních ekvivalentů,
- porušení a kontakt pro ohlašování porušení (Magna International Inc. 2021).

### **Politika korektní a správné komunikace**

Tento dokument napomáhá všem zainteresovaným osobám pochopit důležitost opatrnosti a profesionality při jakékoli komunikaci. Nabádá k tomu, aby všichni zvažovali nejlepší způsob komunikace v závislosti na situaci a vyvarovali se přehánění nebo nevhodným spekulacím (Magna International Inc. 2021).

Dokument vymezuje a definuje:

- normy komunikace,
- šíření informací o společnosti,
- prozrazení záležitostí společnosti,
- důvěrnost a ochranu osobních údajů (Magna International Inc. 2021).



## **Politika boje proti úplatkům a nepatřičným platbám**

Tato politika zdůrazňuje zákaz úplatků a nepatřičných plateb při veškerém obchodním jednání ve všech zemích. Magna si zakládá na bezúhonné a férové obchodní činnosti, tj. na základě cen a kvality výrobků, díky čemuž si buduje dobrou reputaci. V dokumentu je upozorňováno, že porušení zákonů upravující tuto oblast je vážným přečinem, který může vést k uvalení pokut na společnost, pokazit reputaci společnosti a u jednotlivců může dojít až k trestu odnětí svobody (Magna International Inc. 2021).

Dokument vymezuje a definuje:

- pojem „nepatřičná platba“,
- politiku společnosti Magna ohledně nepatřičných chyb,
- dodržování mezinárodních protikorupčních zákonů,
- zákaz plateb za zrychlené vyřízení,
- povinnosti a obezřetnost vůči třetím stranám (zástupci, dodavatelé, zprostředkovatelé),
- porušení a kontakt pro ohlašování porušení (Magna International Inc. 2021).

## **Antimonopolní a soutěžní politika**

Tato politika zmiňuje, že Magna podporuje svobodnou a férovou hospodářskou soutěž a dodržuje všechny platné antimonopolní zákony v zemích, ve kterých působí (Magna International Inc. 2021).

Dokument vymezuje a definuje:

- antimonopolní zákony,
- nezákonné dohody,
- porušení a kontakt pro ohlašování porušení (Magna International Inc. 2021).

## **Politika vztahující se ke střetu zájmů**

Tato politika upozorňuje zaměstnance společnosti Magna, že musí jednat v nejlepším zájmu společnosti bez toho, aby jejich zájmy nijak neovlivňovaly úsudek v žádné obchodní otázce (Magna International Inc. 2022).

Dokument vymezuje a definuje:

- základní pojmy (střet zájmů, řídit, řízení, blízká osoba, významný zájem),
- oznamování střetu zájmů,
- běžné typy střetů zájmů,
  - osobní vztahy na pracovišti,
  - zneužití pozice ve vlastní prospěch,
  - transakce s blízkou osobou,
  - práce mimo společnost,
  - využívání korporátních příležitostí a zdrojů,
- porušení a kontakt pro ohlašování porušení (Magna International Inc. 2022).

### **Politika sankcí a obchodního embarga**

V této politice Magna zdůrazňuje odhodlání jednat v souladu se zákony všech jurisdikcí a také se zákony a nařízeními týkajícími se ekonomických sankcí v zemích, ve kterých má své pobočky (Magna International Inc. 2022).

Dokument vymezuje a definuje:

- co je sankce nebo obchodní embargo,
- co sankční zákony zakazují,
- jak se země nebo osoba stane sankcionovanou,
- politiku společnosti Magna,
- problematiku sankcionovaných zemí,
- porušení a kontakt pro ohlašování porušení (Magna International Inc. 2022).

### **Politika ochrany osobních údajů**

Magna je odhodlána chránit soukromí všech stakeholderů v rámci platných předpisů. Tato politika je pro společnost jakýmsi rámcem. V souladu s ním dodržuje zákony na ochranu osobních údajů ve všech zemích uvedených v příloze této politiky (Magna International Inc. 2021).

Určené země, tj. země v příloze, na které se tato politika vztahuje, jsou: všechny země EU, Brazílie, Čína, Japonsko, Severní Makedonie, Srbsko, Jižní Korea, Thajsko,

Švýcarsko, Turecko, Velká Británie (Magna International Inc. 2021).

Dokument vymezuje a definuje:

- základní pojmy (správa, určené země, osobní údaje, porušení zabezpečení osobních údajů, zpracovatel, zpracování, citlivé osobní údaje),
- principy ochrany osobních údajů,
- právní základ,
- povinnosti správců a zpracovatelů společnosti Magna,
- uchovávání osobních údajů,
- předávání a poskytování údajů,
- záměrnou ochranu osobních údajů,
- práva subjektů údajů,
- porušení zabezpečení osobních údajů,
- školení v této oblasti (Magna International Inc. 2021).

### **Politika vztahující se k odvetným opatřením**

Tato politika zmiňuje možnost kdykoli upozornit na právní či etické problémy beze strachu z odvetných opatření. Je dbán důraz na včasné rozpoznávání, oznamování a řešení právních a etických problémů (Magna International Inc. 2021).

Dokument vymezuje a definuje:

- standardy společnosti,
- příklady odvetných opatření,
- možnost personálního rozhodnutí a spolupráce,
- oznamování problémů (Magna International Inc. 2021).

### **Politika upravující interní vyšetřování etických přečinů**

V této politice je věnován prostor způsobům řešení etických a právních problémů ve společnosti Magna International Inc., jejích provozních skupinách, divizích, společných podnicích a dalších provozech (Magna International Inc. 2021).

Dokument vymezuje a definuje:

- oblast uplatňování politiky,

- závazek společnosti,
- povinnosti osob spojených se společností Magna,
- oznamovací kanály,
- soukromí, důvěrnost, výsady a anonymitu oznamovatelů,
- dohled a hlášení,
- příjem případů,
- osvědčené postupy při vyšetřování,
- nápravná opatření,
- úkoly managementu (Magna International Inc. 2021).

#### **5.6.4 Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky**

Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky je povinné a týká se etických kodexů a jiných politik, které jsou součástí etického řízení společnosti. Školení probíhá formou e-learningu a týká se všech zaměstnanců, kteří vlastní firemní emailovou adresu. Pro sledování úspěšného proškolení všech těchto zaměstnanců je generální manažer povinen zasílat čtvrtletní reporty za každý závod na ústředí (Kučerová 2023).

Lídři společnosti jsou školeni k uplatňování tzv. walk the walk, talk the talk – lead by example. Ti se poté stávají tzv. ambasadory a předávají tyto hodnoty dál a sami jdou příkladem. To souvisí s prosazováním dalšího etického nástroje tzv. etického leadershipu (Benner 2023).

#### **5.6.5 Princip otevřených dveří**

Princip otevřených dveří pomáhá vyřešit obavy a dává možnost sdělit nápady a návrhy na zlepšení a inovace (Magna International Inc. 2023).

Tento princip je založen na předpokladu, že vedoucí pracovníci a manažeři společnosti Magna budou otevření etickým a právním problémům a oznámení týkající se těchto problémů budou brát vážně a neprodleně je předají dál k prošetření buď na právní oddělení, personální oddělení, internímu auditorovi, nebo na oddělení Ethics & Legal Compliance (Magna International Inc. 2021).

V rámci tohoto principu je dbáno na informování zaměstnanců a zúčastněných osob o tom, že jejich oznámení budou skutečně řešeny, pokud byly podány v dobré víře. V případě jakéhokoli zneužití hrozí daným osobám disciplinární postih, který může skončit až ukončením pracovního poměru (Magna International Inc. 2021).

V případě, že pomocí tohoto nástroje nebude možné daný problém vyřešit, oznamovatelé mohou kontaktovat anonymní informační linku Magnu Hotline (NAVEX Global 2023).

#### **5.6.6 Magna Hotline – anonymní informační linka**

Magna Hotline je etickým nástrojem společnosti. Jeho prostřednictvím je možné podávat oznámení, provádět nezávislá šetření těchto oznámení a pokud bude potřeba, uplatňovat nápravná opatření (Magna International Inc. 2022).

V případě, že budou oznámení podána v dobré víře, společnost Magna zakazuje odvetné opatření vůči osobě, která oznámení podala (Magna International Inc. 2022).

Magna Hotline je obsluhována nezávislou třetí stranou, která je k dispozici 24 hodin denně, 365 dní v roce a je zde možnost podat hlášení ve více než 20 jazycích. Třetí strana přijímá hlášení a eviduje je do centrální databáze. Dále tyto hlášení předá administrátorům, kteří zahájí dokumentaci případu a začnou s jeho vyšetřováním (Magna International Inc. 2021).

Ohlášení může být podáno anonymně, pokud je to v souladu s místními zákony, a to online formou na adrese [www.magnahotline.com](http://www.magnahotline.com), nebo prostřednictvím bezplatných telefonních čísel pro každou zemi, ve které Magna působí (Magna International Inc. 2022).

#### **5.6.7 Zaměstnanecká charta**

Dle Moravce a Andreisové (2021) vyžaduje efektivní systém řízení a správy podniku v současné době utváření silné firemní kultury a etiky.

Magna prosazuje firemní filozofii založenou na férovém jednání a zájmu o zaměstnance. Tato firemní filozofie je společně s provozními zásadami a kodexem profesionálního chování a etiky součástí firemní kultury spravedlivého podnikání (Magna Fair Enterprise), kde angažovanost a oddanost zaměstnanců a managementu je základ obchodního úspěchu (Magna International Inc. 2023).

Zaměstnanecká charta poskytuje plán pro spravedlnost na pracovišti. Prostřednictvím šesti jednoduchých principů promlouvá k nejzákladnějším a nejuniverzálnějším potřebám zaměstnanců napříč kulturami a hranicemi po celém světě (Magna International Inc. 2023).

Principy zaměstnanecké charty:

1. jistota pracovního místa,
2. bezpečné a zdravé pracoviště,
3. férové jednání,
4. tržní mzdy, platy a benefity,
5. podíl zaměstnanců na zisku,
6. komunikace a informace (Magna International Inc. 2023).

Pro zjištění dodržování zásad firemní filozofie provádí Magna pravidelně (každý rok a půl) tzv. průzkum spokojenosti zaměstnanců v podobě dotazníku, který je postaven na principech zaměstnanecké charty (Kučerová 2022). Tento dotazník byl autorce poskytnut pro účely bakalářské práce. Výsledky vybraných oblastí průzkumu jsou pečlivě vyhodnoceny v kapitole „Analýza dotazníku – etické řízení“.

## **5.7 Praktické využití nástrojů etického řízení**

Nástroje etického řízení byly zkoumány ze dvou různých pohledů. Prvním z nich byl pohled kanadské centrály – Magna International Inc. a druhým byl pohled divize Magna Exteriors (Bohemia). Bylo tomu tak, jelikož každá úroveň managementu uplatňuje jiné nástroje. Celkem bylo zkoumáno pět kategorií nástrojů, z čehož konkrétní výběr byl přizpůsoben dané pobočce.

Cílem bylo zjistit využitelnost nástrojů etického řízení v praxi. Toho bylo docíleno díky rozhovorům, které byly uskutečněny autorkou práce s paní **Brigittou Benner** jakožto s pracovníkem Magna International Inc. a s paní **Alenou Kučerovou** jakožto s pracovníkem Magna Exteriors (Bohemia).

### **5.7.1 Perspektivou Magna International Inc.**

Veškeré níže uvedené informace jsou čerpány z rozhovoru „Praktické využití nástrojů etického řízení – Magna International Inc.“, který byl realizován s paní **Brigittou Benner – Regional Compliance Officer Central and Eastern Europe**. Přepis rozhovoru je k nalezení v příloze „C“ bakalářské práce.

Bylo zjištěno, že se Magny International Inc. ve větší míře netýkají nástroje: princip otevřených dveří a zaměstnanecká charta. Z toho důvodu nebyly součástí rozhovoru.

Před začátkem rozhovoru byla paní Benner požádána o seřazení etických nástrojů dle důležitosti pro společnost. Pořadí je následující:

1. dokumenty etického řízení,
  - a. Kodex profesionálního chování a etiky,
  - b. Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele,
  - c. ostatní Politiky společnosti,
2. Magna Hotline – anonymní informační linka,
3. pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky.

Následně byly kladené u každého nástroje dvě stejné otázky, pomocí kterých byl zjišťován způsob, jakým jsou lidé s daným nástrojem seznamováni a zda-li má praktické využití. Tyto otázky byly doplněny ještě o 1-2 další, které již byly vztažené přímo k samotnému nástroji.

### **Dokumenty etického řízení**

Dokumenty etického řízení jsou dostupné online na webových stránkách Magny International Inc. Dále se s nimi lze setkat na jednotlivých pobočkách v podobě posterů, vyskakujících upozornění na PC, obrazovek „Magna Now“ a také v rámci

školení. K těmto dokumentům jsou také vytvářeny podpůrné nástroje v písemné formě, které napomáhají ke správnému etickému rozhodnutí. Takovýmto podpůrným nástrojem je např. „Checklist for ethical decision“.

Praktické využití vychází ze samotného hesla společnosti „Know it, speak it, live it“. Tyto dokumenty jsou každodenní náplní činností zaměstnanců všech úrovní. Role Compliance spočívá ve sledování situací, kdy tyto dokumenty dodržovány nejsou. V případě zjištění porušení těchto dokumentů je nutné učinit nápravná opatření.

S porušováním etických zásad v České republice se Magna International Inc. spíše neseťává. Tyto situace nejčastěji nastávají v Číně, kde je porušování etických norem hlášeno velice často. V těchto případech jsou dotyční vždy potrestáni, a v některých případech dokonce propuštěni. Rozhodnutí o ukončení pracovního poměru může být pro management velice složité v případě, kdy byla dotyčná osoba ve všech jiných ohledech pro společnost důležitá a přínosná.

### **Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky**

O pravidelném povinném vzdělávání a školení v oblasti etiky jsou zaměstnanci informováni při nástupu do společnosti, či pomocí firemní e-mailové adresy.

Jak již bylo zmíněno dříve, v rámci Compliance se na školení klade velký důraz, je pravidelně aktualizováno a prakticky uplatňováno. Praktické uplatnění je poté vnímáno jakožto každodenní náplň činností každého zaměstnance všech úrovní.

### **Magna Hotline**

Magna Hotline je velmi důležitým nástrojem, který je v režii mateřské společnosti skupiny Magna. Je považován za jediný způsob nefiltrované a nezkreslené zpětné vazby.

O tomto nástroji se lze dočíst na internetových stránkách, posterech v jednotlivých pobočkách a také je součástí povinných školení.

Jeho praktické využití spočívá v ohlašování incidentů zpravidla prostřednictvím webu nebo bezplatných telefonních čísel. Hlášení o porušování etických zásad lze podávat i anonymně a veškeré nahlášené incidenty se musí začít řešit v co nejkratší možné době.



V tabulce č. 6 jsou přehledně shrnutá pozitiva a negativa jednotlivých nástrojů etického řízení. Informace jsou čerpány z rozhovoru na téma „Praktické využití nástrojů etického řízení – Magna International Inc.“, jehož přepis naleznete v příloze „C“ bakalářské práce.

Tabulka 6: Praktické využití nástrojů etického řízení – Magna International Inc.

Etický nástroj	Pozitiva/přínosy	Negativa/výzvy
<b>Dokumenty etického řízení – Kodexy a Politiky</b>	Srozumitelně a jednoduše napsané	Nikdy nemůže být pokryto vše
	Praktické tipy	Velké množství dokumentů -> přehlcení stakeholderů
	Velké množství dokumentů	Časté porušování dokumentů v Číně
	Tvorba dobrého jména -> vyšší konkurenceschopnost	
	Podpůrné nástroje -> Checklist for ethical decision	
<b>Magna Hotline</b>	Anonymní ohlášení	Anonymita -> možnost zneužití
	Bezplatná telefonní linka/web	Strach z odhalení totožnosti
	Zpětná vazba -> zjištění nedostatků	Strach z odvetných opatření
	Analýza rizik -> tvorba nápravných opatření	
<b>Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky</b>	Časová flexibilita	Online forma -> nemožné dotazy a diskuse
	Stejná forma školení pro všechny pobočky na světě	Lidský faktor -> možné podvádění při testech
	Okamžitá zpětná vazba	Nejistota o znalostech proškolených osob

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.7.2 Perspektivou Magna Exteriors (Bohemia)

Veškeré níže uvedené informace jsou čerpány z rozhovoru „Praktické využití nástrojů etického řízení – Magna Exteriors (Bohemia)“, který byl realizován s paní **Alenou Kučerovou – HR Specialist**. Přepis rozhovoru je k nalezení v příloze „C“ bakalářské práce.

V úvodu rozhovoru byla paní Kučerová požádána o seřazení nástrojů etického řízení dle důležitosti pro podnik. Pořadí je následující:

1. Zaměstnanecká charta,
2. dokumenty etického řízení,
  - a. Kodex profesionálního chování a etiky,
  - b. Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele,

- c. ostatní Politiky společnosti,
- 3. pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky,
- 4. Magna Hotline – anonymní informační linka,
- 5. Princip otevřených dveří.

Stejně jako v předchozím rozhovoru, i zde byly kladeny u každého nástroje dvě stejné otázky, pomocí kterých byl zjišťován způsob, jakým jsou lidé s daným nástrojem seznamováni a zda-li má praktické využití. Tyto otázky byly doplněny ještě o 1-2 další, které již byly vztažené přímo k samotnému nástroji.

### **Zaměstnanecká charta**

Se Zaměstnaneckou chartou jsou zaměstnanci seznámeni na úvodním školení, v rámci kterého je každý jeden princip individuálně vysvětlen a přiblížen na praktickém případu.

Na základě principů zaměstnanecké charty je každý rok a půl prováděn průzkum spokojenosti. Zcela anonymní průzkum probíhá online formou, či osobně v učebně a týká se zaměstnanců všech úrovní. Dle slov paní Kučerové je frekvence tohoto průzkumu více než dostačující, ba dokonce by neuškodilo, kdyby se průzkum prováděl jednou za dva roky.

Tento průzkum byl autorce poskytnut k účelům bakalářské práce. Vyhodnocení vybraných oblastí průzkumu za rok 2021 je k nalezení v kapitole „Analýza dotazníku – etické řízení“.

### **Dokumenty etického řízení**

Dokumenty etického řízení jsou volně dostupné na stránkách Magny a do povědomí zaměstnanců se dostávají pomocí školení skrz e-learning nebo webinář.

Z důvodu spolupráce s obchodními partnery se každodenní praktické využití týká hlavně Politiky správné komunikace a Politiky darů a pohoštění. Pokud jde zaměstnanec na pracovní schůzku s obchodním partnerem, není možné, aby za něj obchodní partner platil či nabízel nějaké větší dary. Zaměstnanci jsou v této oblasti dobře proškoleni. Ví, jak se správně zachovat a jsou velmi obezřetní. Někteří mají

strach z pochybení, protože si uvědomují, že tato oblast je také součástí Compliance auditu.

Díky důkladnému školení se závažná porušení těchto dokumentů nedějí. Kontrola dodržování těchto dokumentů je velice přísná a je prováděna v rámci Compliance auditů.

### **Pravidelné školení a vzdělávání v oblasti etiky**

Pravidelné školení a vzdělávání v oblasti etiky je povinné pro všechny zaměstnance. Ti jsou o nových školeních informováni firemní e-mailovou adresou.

Školení jsou pravidelně aktualizována a probíhají prostřednictvím e-learningu nebo webinářů. Tento rok jsou naplánována školení „Speak UP!“ a školení o Kodexu profesionálního chování a etiky. Na splnění povinností mají zaměstnanci v případě e-learningu 30 dnů a v případě webináře 180 dnů.

### **Magna Hotline – anonymní informační linka**

Bylo zjištěno, že v rámci pobočky není tomuto nástroji věnována téměř žádná pozornost a s praktickým využitím se na regionu neseťkávají. Na druhou stranu jsou zaměstnanci informováni o možnosti využití tohoto nástroje prostřednictvím školení a vizualizovaných dokumentů na pobočce.

Před delší dobou dostala pobočka informaci, že je ročně z celé České republiky oznámeno v průměru 15-20 hovorů. Vzhledem k počtu ohlášených případů to vypadá, že v ČR tohoto nástroje zneužíváno není. Ovšem v současné době o počtu ohlášení z ČR divize informace nemá.

### **Princip otevřených dveří**

O principu otevřených dveří se zaměstnanci také dozví v rámci nástupního školení „Speak Up!“ a na oficiálních stránkách Magny International Inc.

V praxi to vypadá následovně. Zaměstnanci se mohou s jakýmkoli problémem obrátit na kohokoli, koho považují za vhodného. Ovšem pohledem HR Specialist se s využitím tohoto nástroje na pobočce také spíše neseťkávají.

V tabulce č. 7 jsou přehledně shrnutá pozitiva a negativa jednotlivých nástrojů etického řízení. Informace jsou čerpány z rozhovoru na téma „Praktické využití nástrojů etického řízení – Magna Exteriros (Bohemia)“, jehož přepis naleznete v příloze „C“ bakalářské práce.

*Tabulka 7: Praktické využití nástrojů etického řízení – Magna Exteriors (Bohemia)*

<b>Etický nástroj</b>	<b>Pozitiva/přínosy</b>	<b>Negativa/výzvy</b>
<b>Dokumenty etického řízení – Kodexy a Politiky</b>	Jednoduché, ale detailní zpracování	Chybí překlad do ukrajinštiny
	Veřejná dostupnost	Kulturní odlišnosti
	Přeloženo do mnoha jazyků	Odlišné legislativy
	Transparentnost -> větší zájem o spolupráce	
<b>Zaměstnanecká Charta</b>	Vysvětlení principů na praktických příkladech	Starý neaktualizovaný dokument
	Anonymní dotazník spokojenosti	Online dotazník -> strach z odhalení totožnosti
		Častá frekvence dotazníku
<b>Princip otevřených dveří</b>	Zlepšení situace ve společnosti (firemní klima)	Strach z odvetných opatření
	Okamžité řešení problému	Bráno za udavačství
	Pro všechny – bez rozdílů	Nikdy nelze ručit za jednání někoho druhého
	Výběr osoby, které se svěří s problémem	Osobní -> bez možnosti anonymity
		Málo využívaný
<b>Magna Hotline</b>	Jazyková přizpůsobivost	Anonymita -> zneužití
	Anonymní ohlášení	Nevědomost divize o počtu ohlášení z ČR
	Neomezená dostupnost	
<b>Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky</b>	Stejně školení pro zaměstnance všech světových poboček	Online školení -> nejistota ve znalostech proškolených
	Vysoký důraz na plnění povinností	Online školení -> nemožnost dotazů
	Vysoká úroveň školícího systému	Chybějící nástroj pro filtrování dlouhodobě nemocných lidí
	Úspora času	
	Jazyková přizpůsobivost	
	Předcházení rizikům	

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.8 Analýza dotazníku – etické řízení

V této kapitole budou analyzovány jednotlivé oblasti, které vyplývají ze zaměstnanecké charty a Kodexu profesionálního chování a etiky, a tvoří firemní kulturu společnosti. Oblasti budou vyhodnoceny na základě interních dat společnosti, které byly autorce k účelu této práce poskytnuty. Dotazníkové šetření bylo provedeno třetí stranou **v Liberecké pobočce Magna Exteriors (Bohemia) v roce 2021.**

Osloveno bylo celkem 1384 zaměstnanců, z toho 1220 jich dotazník vyplnilo, tj. 88% návratnost. Z důvodu citlivých informací jsou v práci anonymizovány názvy jednotlivých OJ závodu, které jsou namísto toho označeny čísly 1-29.

Pro posouzení výsledků průzkumu si Magna nastavila hodnoty procent, dle kterých je vyhodnoceno, zda je počet pozitivních odpovědí dostatečný, či nikoli.

Kritérium hodnocení odpovědí:

- nad 80 % kladných odpovědí – OK – zelená,
- 70 %-80 % kladných odpovědí – žlutá,
- pod 70 % kladných odpovědí – non OK – červená.

### **Zaměstnanecká charta**

V oblasti “zaměstnanecká charta” je zjišťováno povědomí o Magna Chartě, informovanost o principu otevřených dveří a horké lince Magny.

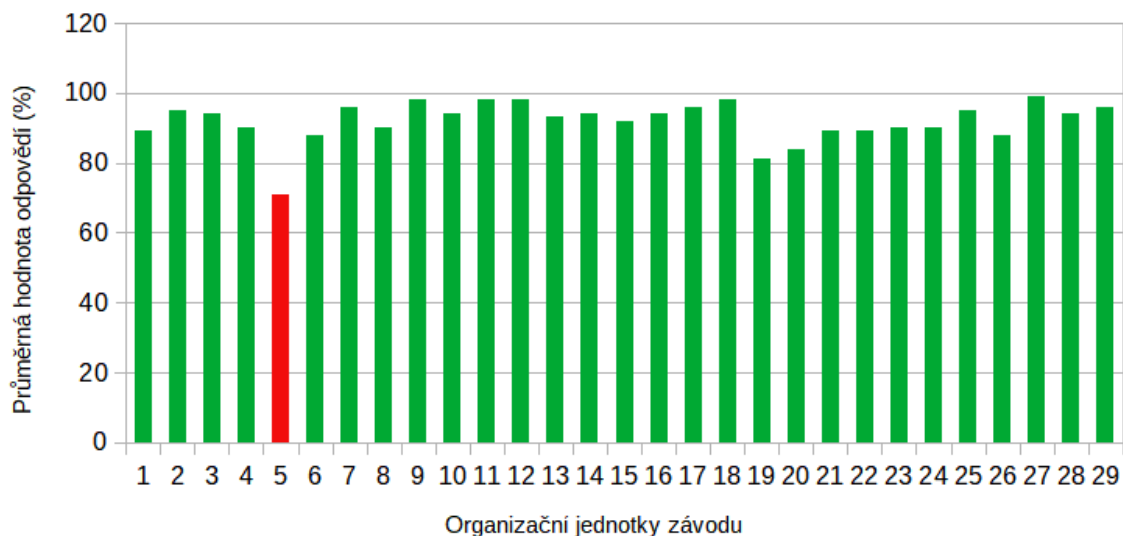
Z obrázku č. 1 vyplývá, že průměrné odpovědi jednotlivých OJ skoro vždy přesahují 80 %, tj. OK. O možnosti využití Horké linky Magny si je vědomo ve všech jednotkách více než 80 % zaměstnanců.

Ovšem, když se podíváme blíže, jsou zde jisté nedostatky. Ty se týkají především nevědomosti o principu otevřených dveří a zákazu odvetných opatření, a to konkrétně v OJ č. 1 (77 %), 5 (67 %), 19 (68 %) a 26 (79 %).

Celkově byla v této oblasti nejhůře vyhodnocena OJ č. 5, kde bylo navíc zjištěno, že principy Magna Charty byly vysvětleny a znovu připomenuty v průběhu posledních 12 měsíců pouze 66 % dotazovaných.

V rámci komparace průměrných kladných odpovědí z celé České republiky (93 %), Evropy (91 %) a Globálního srovnání (90 %) si Liberecká pobočka se svými 92 %, až na pár drobných nedostatků viz výše, vede velice dobře.

## Zaměstnanecká charta



Obrázek 1: Celkové vyhodnocení oblasti "zaměstnanecká charta"

Zdroj: vlastní zpracování

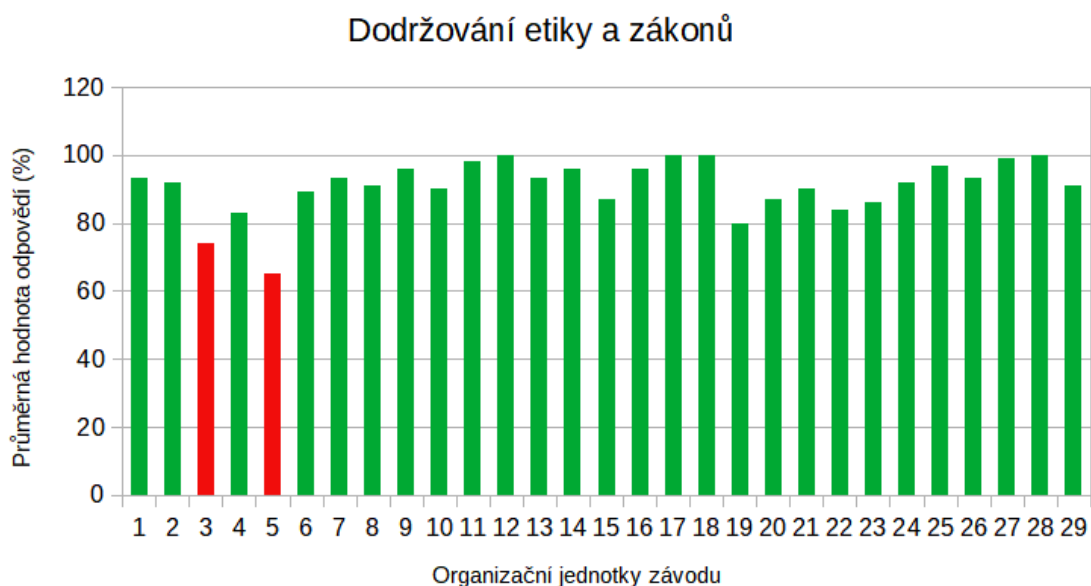
### Dodržování etiky a zákonů

V rámci oblasti dodržování etiky a zákonů bylo zjišťována informovanost o Kodexu profesionálního chování a etiky a také čestné a poctivé jednání managementu.

Z obrázku č. 2 vyplývá, že průměrné odpovědi jednotlivých OJ skoro vždy přesahují 80 %, tj. OK. Celkově byly v této oblasti nejhůře vyhodnoceny OJ č. 3 a 5. V rámci OJ č. 3 bylo zjištěno, že pouhých 77 % dotazovaných bylo za posledních 12 měsíců seznámeno s kodexem etiky a jen 70 % se domnívá, že management společnosti provádí své obchody čestně a poctivě. V rámci OJ č. 5 bylo s kodexem etiky seznámeno za posledních 12 měsíců pouhých 66 % a o čestnosti managementu je přesvědčených 64 %.

Další méně závažné nedostatky jsou také v OJ č. 15, kde je o poctivosti managementu přesvědčeno 77 % dotazovaných. Dále vidíme nedostatek v OJ č. 19 a 22, kde bylo s kodexem seznámeno v průměru 77 % zaměstnanců.

V rámci komparace průměrných kladných odpovědí z celé České republiky (94 %), Evropy (90 %) a Globálního srovnání (91 %) si Liberecká pobočka se svými 91 %, až na pár drobných nedostatků viz výše, vede velice dobře.



Obrázek 2: Celkové vyhodnocení oblasti "dodržování etiky a zákonů"  
Zdroj: vlastní zpracování

### Férové jednání – Management a nadřízení

V rámci této oblasti je zjišťováno, jestli management společnosti prosazuje férové a spravedlivé jednání tak, jak Magna vyžaduje. To bylo vyhodnoceno na základě odpovědí na otázky týkající se spravedlivého a férového jednání jak jednotlivých osob, tak celkového managementu.

Z obrázku č. 3 vyplývá, že průměrné odpovědi jednotlivých OJ skoro vždy přesahují 80 %, tj. OK. Výjimkou jsou tři jednotky, jejichž počet pozitivních odpovědí je nedostatečný.

Velice pozitivně byly vyhodnoceny první dvě otázky týkající se férového jednání ze strany vedoucích týmů a mistrů – přímých nadřízených. Ty ve všech jednotkách přesahují 81 %.

Menší nedostatky se objevují i v OJ č.: 1, 6, 16 a 23 a 29.

V rámci OJ č. 6 je nedostatečně vyhodnoceno spravedlivé jednání vedoucího (76 %).

Spravedlivé jednání generálního ředitele je nedostatečně vyhodnoceno jednotkami č.: 1 (76 %), 16 (71 %), 23 (66 %), 29 (69 %).

Celkově byly v této oblasti nejhůře vyhodnoceny OJ č.: 3, 5 a 19.

V jednotce č. 3 bylo nedostatečně vyhodnoceno 5 z 9 otázek. Konkrétně spravedlivé jednání vedoucího (74 %), zástupce generálního ředitele (79 %) a generálního ředitele (75 %). Dále byly velmi špatně vyhodnoceny otázky na management jako celek. Z dotazníku plyne, že management pravidelně nechodí do provozu, kde má komunikovat se zaměstnanci (58 %), a neprokazuje uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci (66 %).

V jednotce č. 5 bylo negativně vyhodnoceno 7 z 9 otázek. Konkrétně spravedlivé jednání vedoucího (59 %), vedoucího personálního oddělení (58 %), zástupce generálního ředitele (59 %) a generálního ředitele (54 %). Z dotazníku také vyplývá, že personální oddělení neposkytuje dostatečnou pomoc při řešení osobních záležitostí zaměstnanců. S pomocí personálního oddělení je spokojeno pouze 77 %. Dále byly opět velmi špatně vyhodnoceny otázky na management jako celek. Z dotazníku plyne, že management pravidelně nechodí do provozu, kde má komunikovat se zaměstnanci (62 %), a neprokazuje uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci (42 %).

V poslední nejhůře vyhodnocené jednotce č. 19 bylo nedostatečně vyhodnoceno spravedlivé jednání ze strany vedoucího oddělení (78 %). I zde jsou nedostatky v ohledu na fungování managementu jako celku. Ani zde zaměstnanci nejsou přesvědčeni o tom, že by management chodil pravidelně do provozu a komunikoval s nimi (71 %) nebo jim projevovat dostatečné uznání, pochvalu, za dobře odvedenou práci (59 %).

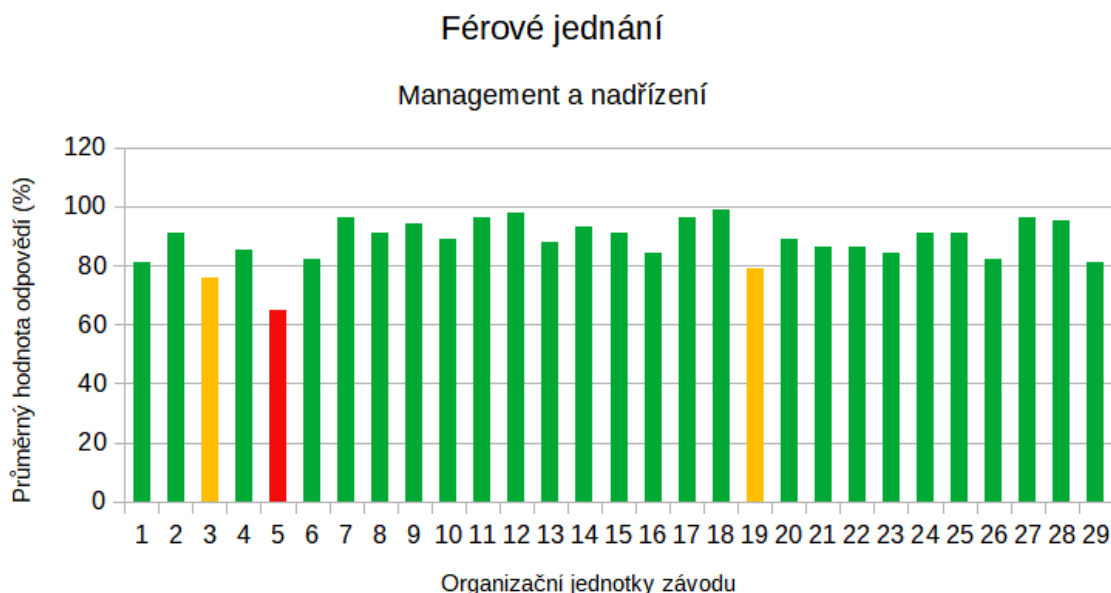
Nejhůře hodnocenými oblastmi jsou otázky týkající se managementu jako celku. V rámci toho byly nedostatečné výsledky evidovány v 18 z 29 jednotek.



S tím, že management chodí pravidelně do provozu a komunikuje se zaměstnanci, souhlasí v celkovém průměru pouhých 79 %. Konkrétní výsledky v jednotlivých jednotkách jsou následující: 1 (68 %), 3 (58 %), 4 (74 %), 5 (62 %), 8 (70 %), 15 (78 %), 16 (76 %), 19 (71 %), 21 (68 %), 22 (69 %), 23 (63 %), 24 (75 %), 26 (69 %) a 29 (59 %).

Druhou otázkou, která má velmi špatné vyhodnocení výsledků, je otázka týkající se projevení dostatečného uznání, či pochvala za dobře odvedenou práci managementem. O tom, že management dostatečně projevuje uznání je přesvědčeno pouze 74 % zaměstnanců z celé Liberecké pobočky. Konkrétní výsledky jednotlivých OJ závodu jsou: 1 (64 %), 3 (66 %), 4 (67 %), 5 (42 %), 6 (66 %), 8 (73 %), 13 (64 %), 16 (73 %), 19 (59 %), 20 (68 %), 21 (71 %), 22 (69 %), 23 (56 %), 24 (70 %), 25 (70 %), 26 (57 %) a 29 (58 %).

V rámci komparace průměrných kladných odpovědí z celé České republiky (88 %), Evropy (86 %) a Globálního srovnání (87 %) má Liberecká pobočka se svými 88 % srovnatelné, ba dokonce i lepší výsledky.



Obrázek 3: Celkové vyhodnocení oblasti "férové jednání – management"  
Zdroj: vlastní zpracování

## 5.9 Uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu

V této kapitole je zjišťováno uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu – nákupu a jednání s dodavateli. Toho bylo docíleno pomocí rozhovoru s pracovníky z **oddělení projektového nákupu Magna Exteriors (Bohemia)**.

Veškeré níže uvedené informace jsou čerpány z rozhovoru „Uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu“, který byl autorce práce umožněn díky vstřícné spolupráci **Marka Resla – vedoucího projektového nákupu a Davida Hlůže – projektového nákupčího**. Přepis rozhovoru je k nalezení v příloze „D“ bakalářské práce.

Jak už bylo zmíněno v kapitole „postavení společnosti k etickému řízení“ společnost Magna si na etickém řízení a celkové integritě zakládá. Jinak tomu není ani v rámci obchodu. Cílem Magny je rozvíjet dlouhodobě udržitelné obchodní vztahy a při tom zohlednit celou řadu ne-ekonomických požadavků jako jsou: etické normy, certifikace, dopad činnosti na životní prostředí nebo soulad dodávaného materiálu s nařízením REACH (registrace, evaluace, autorizace omezení chemikálií), tj. legislativní požadavek vycházející z Evropských předpisů a také požadavek zákazníků.

Všichni dodavatelé a obchodní partneři se musí řídit stejnými etickými normami, jaké společnost Magna vyžaduje od svých zaměstnanců. Požadavek na dodržování Kodexu profesionálního chování a etiky pro dodavatele je součástí rámcové smlouvy. Dále je vyžadována alespoň základní certifikace standardizace, jelikož jejím obsahem je vždy také oblast etického a fér prostředí.

Pro 100% zajištění ochrany proti navázání spolupráce s obchodním partnerem, který by jakkoli porušoval etické zásady Magny, funguje ve společnosti systém s názvem „eRFX“, který má v databázi všechny současné i potenciální obchodní partnery. Tento software v případě nesouladu vyhodnotí obchodního partnera známkou „C“ a ten se dostává do tzv. situace „business on hold“. To znamená odebrání zakázky a zákaz poptávání tohoto dodavatele pro celou skupinu Magna. V případě obchodních partnerů, kteří zastupují Magnu při jednání s celním úřadem, je na kontrolu ještě vyšší požadavek a provádí se navíc tzv. Integrity check, v rámci kterého je zjištěno, zda-li mají reputaci eticky si počínajících subjektů.

Z toho důvodu, že Magna musí dokládat zemi původu a díky součinnosti Compliance není možné, aby spolupracovala s obchodním partnerem, který by jakkoli omezoval hospodářskou soutěž, či by se jednalo o sankcionovanou zemi, subjekt nebo osobu. Compliance pravidelně vyhodnocuje sankční seznamy a v případě jakéhokoli zjištění jsou informována potřebná oddělení. V závislosti na okolnostech může společnost Magna s daným dodavatelem pozastavit obchodní spolupráci, dokud nezavede nápravná opatření, nebo s ním vztah ukončit.

V tabulce č. 8 jsou přehledně shrnutá pozitiva a negativa uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu a také plánované změny do budoucna. Informace jsou čerpány z rozhovoru na téma „uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu“, jehož přepis naleznete v příloze „D“ bakalářské práce.

*Tabulka 8: Etické řízení v rámci mezinárodního obchodu*

<b>Pozitiva/přínosy</b>	<b>Negativa/výzvy</b>	<b>Změny do budoucna</b>
Dokumenty etického řízení jsou vyhotoveny v několika světových jazycích	Odpovědnost dodavatelů	„Udržitelnost“ jako kritérium hodnocení obchodních partnerů
Prevence rizik		
Certifikace ISO Certifikační audity		
Oddělení pro rozvoj dodavatelů		
Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele -> rámec pro úspěšné jednání		
Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele -> snížení rozdílů firemních kultur i v rámci globálních regionů		
Soulad s nařízením REACH		
Komplexní reportní systém IMDS (International Material Data System)		
Pravidelné školení v oblasti etického chování		
Snižování negativního dopadu na životní prostředí		
Budování dobrého jména		
System eRFx		
Integrity check		
Součinnost Compliance		

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.10 Návrhy na zlepšení etického řízení společnosti

Z důvodu zjištěných nedostatků plynoucích z předchozích analýz byly autorkou práce samostatně sestaveny a ekonomicky zhodnoceny návrhy na zlepšení etického řízení Magny International Inc. i Magny Exteriors (Bohemia). Samotné návrhy jsou v podobě **akčních plánů** s časovým horizontem **do 1 roku**. Tyto plány jsou k nalezení na následujících stranách **viz tabulky č. 9 a 10**.

Tabulka **č. 9** představuje akční plán sestavený na míru společnosti **Magna International Inc.** V rámci něho je pro společnost nejdůležitější zaměřit se na:

- **přehled dokumentů etického řízení**, který napomůže jednodušší orientaci a pochopení zásad společnosti jejími stakeholdery,
- **osobní školení pracovníků vedoucích pozic**, které napomůže lepšímu prosazování pravidel a leadershipu, což bude mít za důsledek zlepšení firemního klimatu,
- **závěrečný test v rámci online školení**, díky kterému bude snazší vyhodnocovat úspěšnost jeho absolvování.

Tabulka **č. 10** představuje akční plán sestavený na míru společnosti **Magna Exteriors (Bohemia)**. V rámci něho je pro společnost nejdůležitější zaměřit se na:

- **překlad dokumentů etického řízení do ukrajinštiny**, díky čemuž budou lépe komunikovány zásady, hodnoty a pravidla ukrajinským zaměstnancům, kteří tvoří velkou část pracovní síly společnosti,
- **Magnu Hotline** formou zlepšení komunikace s Magnou International Inc., pro zjištění počtu ohlášených případů z ČR,
- **hodnocení efektivnosti Compliance programů** pomocí programu Power BI pro budoucí sledování vývoje zaznamenaných dat v čase,
- **přizpůsobení hromadných online školení** pro eliminaci negativní zpětné vazby zaměstnanců, jež tyto školení vnímají jako přítěž, která je omezuje při výkonu práce,
- **zlepšení situace v OJ č. 3, 5 a 19**, převážně pak na zlepšení přístupu managementu k těmto jednotkám a na důslednější prosazování školení v oblasti etiky a etického řízení.

Tabulka 9: Akční plán na zlepšení etického řízení – Magna International Inc.

Seznam cílů	Popis cílů	Odpovědný subjekt	Ekonomické zhodnocení
<b>Překlad dokumentů etického řízení</b>	Zlepšit český překlad dokumentů etického řízení.	Oddělení Ethics & Legal Compliance – oslovení filologa nebo odborného překladatele	Překlad dokumentů do češtiny nabízí například společnost NK Langa s.r.o. Základní cena za překlad jedné normostrany je 279 Kč. V případě 12 klíčových dokumentů etického řízení, kdy každý jeden má v průměru 5 normostran, mimo Kodexu profesionálního chování a etiky, který je výrazně obsáhlejší (24), se dostáváme na částku 22 041 Kč.
<b>Benefity pro zaměstnance</b>	Zavést benefity pro zaměstnance za splnění povinných Compliance školení v podobě připisování extra bodů na benefit kartu.	Oddělení Ethics & Legal Compliance ve spolupráci s personálním oddělením	Na konci každého roku bude zaměstnancům, jež splní povinná školení, přičten bonus ve výši 100–500 bodů. Výše bonusu se bude odvíjet od počtu splněných školení v roce. S ohledem na počet zaměstnanců (159 000) a na přičtení minimálních 100 bodů, činí celková roční suma 15 900 000 benefit bodů.
<b>Dotazy a diskuse v rámci online školení</b>	Vytvořit „chatové okénko“, kde na druhé straně bude odborník, který bude poskytovat zpětnou vazbu na dotazy.	Oddělení Ethics & Legal Compliance ve spolupráci s IT oddělením	Tento cíl není ekonomicky nákladný, jelikož bude splněn prostřednictvím interních služeb společnosti.
<b>Přehled dokumentů etického řízení</b>	Vytvořil přehledný dokument shrnující obecnou charakteristiku nejdůležitějších dokumentů etického řízení.	Oddělení Ethics & Legal Compliance	Tento cíl nepředstavuje žádné výdaje, jelikož je doporučeno využít materiál z této bakalářské práce, konkrétně kapitolu „Analýza nástrojů etického řízení“, kde jsou nejdůležitější dokumenty etického řízení obsahově analyzovány. Jediné možné náklady může představovat následný tisk. Cena tisku jedné oboustranné A4 v černobílé barvě je dle společnosti poweprint 6 Kč. V tomto případě by celková částka za jednu kopii, 10 stran, byla 30 Kč.
<b>Osobní školení</b>	Zavedení osobních školení u pracovníků vedoucích pozic	Oddělení Ethics & Legal Compliance	Tento cíl přinese společnosti zejména časovou náročnost. Z ekonomického hlediska se mohou zvýšit mzdové náklady školících osob.
<b>Závěrečný test</b>	Přidat do každého Compliance školení závěrečný souhrnný test s minimální hranicí úspěšnosti 80 %.	Oddělení Ethics & Legal Compliance ve spolupráci s IT oddělením	Tento cíl není ekonomicky nákladný, jelikož bude splněn prostřednictvím interních služeb společnosti.
<b>Ekonomické zhodnocení – celková suma</b>			<b>22 071 CZK + 15 900 000 benefit bodů</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Akční plán na zlepšení etického řízení – Magna Exteriors (Bohemia)

Seznam cílů	Popis cílů	Odpovědný subjekt	Ekonomické zhodnocení
<b>Překlad dokumentů etického řízení</b>	Zajistit překlad nejdůležitějších dokumentů etického řízení do ukrajinštiny.	Personální oddělení ve spolupráci s Ethics & Legal Compliance oddělením	Překlad dokumentů do ukrajinštiny nabízí například společnost NK Langa s.r.o. Základní cena za překlad jedné normostrany je 339 Kč. V případě 12 klíčových dokumentů etického řízení, kdy každý jeden má v průměru 5 normostran, mimo Kodexu profesionálního chování a etiky, který je výrazně obsáhlejší (24), se dostáváme na částku 26 781 Kč.
<b>Magna Hotline-počet ohlášených případů</b>	Zlepšit komunikaci s mateřskou společností skupiny Magna a třetí stranou, jež spravuje Magna Hotline, a alespoň jednou ročně požádat o zaslání informací o počtu ohlášených případů z ČR.	Personální oddělení ve spolupráci s Ethics & Legal Compliance oddělením	Tento cíl není ekonomicky nákladný, jelikož se jedná pouze o zlepšení komunikace mezi společnostmi.
<b>Filtr dlouhodobě nemocných zaměstnanců</b>	Vymyslet filtr, díky kterému budou dlouhodobě nemocní zaměstnanci zbaveni povinnosti plnit školení a následně vyřazeni ze čtvrtletních reportů.	Personální oddělení ve spolupráci IT oddělením	Tento cíl není ekonomicky nákladný, jelikož bude splněn prostřednictvím interních služeb společnosti. Může ovšem představovat zvýšení mzdových nákladů pracovníků IT oddělení, pokud tento cíl budou plnit nad rámec své pracovní doby.
<b>Dotazy a diskuse v rámci online školení</b>	Vytvořit „chatové okénko“, kde na druhé straně bude odborník na danou oblast, který bude schopný poskytovat zpětnou vazbu na dotazy.	Personální oddělení ve spolupráci IT oddělením	Tento cíl není ekonomicky nákladný, jelikož bude splněn prostřednictvím interních služeb společnosti.
<b>Regionální anonymní schránka důvěry</b>	Zřídit fyzické či online anonymní schránky důvěry, kam budou zaměstnanci moci vkládat své obavy a problémy v případě, že daný problém budou chtít řešit regionálně, a ne centrálně skrz Magna Hotline.	Personální oddělení	Online schránka důvěry pro společnost nepředstavuje žádné výdaje. V případě té fyzické se může jednat o koupi klasické poštovní schránky, která bude přidělována na určité místo ve firmě. Odhadované náklady na pořízení schránky se mohou pohybovat v rozmezí od 300-1000 Kč.
<b>Hodnocení efektivity Compliance programů</b>	Začít využívat program Power BI od Microsoftu stejně tak, jako s tím nedávno začala i Magna International Inc.	Personální oddělení ve spolupráci s Ethics & Legal Compliance oddělením	Dle Microsoftu lze základní měsíční licenci zakoupit za cenu 9,4 Eur/na uživatele.
<b>Přizpůsobit hromadná online školení</b>	Směřovat jednotlivá školení pouze na zaměstnance/OJ, pro které jsou stěžejní k výkonu jejich práce.	Personální oddělení	Tento cíl není ekonomicky nákladný, jelikož bude splněn prostřednictvím interních služeb společnosti.

<b>Zlepšit situaci v OJ č. 3, 5 a 19</b>	<b>OJ č. 3, 5, 19</b>	Vedení společnosti ve spolupráci s personálním oddělením	Společnost pro management a leadership poskytuje své služby v podobě etického auditu za cenu 45 000 Kč.
	Provést etický audit – férového jednání z řad jednotlivých vedoucích zaměstnanců, ale i v rámci činnosti managementu jako celku.  Zlepšit komunikaci managementu a pravidelně uznávat dobře odvedenou práci.		
	<b>OJ č. 3, 5</b>	Vedení společnosti ve spolupráci s personální oddělení	<p>Zajištění osobního školení nepředstavuje žádné ekonomické náklady, jelikož bude provedeno personálním oddělením.</p> <p>Pro prověření důsledného prosazování pravidel nachází své uplatnění opět etický audit.</p> <p>Pro zvýšení transparentnosti může těmto jednotkám společnost předkládat tištěnou verzi výroční zprávy. V případě poslední zveřejněné výroční zprávy za rok 2021 na portálu Justice.cz, která obsahuje 38 stran, s ohledem na cenu oboustranného černobílého tisku dle ceníku powerprint se dostáváme na částku 114 Kč/ks. S ohledem na dvě OJ, a tím pádem dva potřebné výtisky, je cena 228 Kč.</p>
	Osobně proškolit OJ o kodexu profesionálního chování a etiky.  Prověřit důsledné prosazování pravidel.  Zvýšit transparentnost o činnostech managementu k OJ.		
<b>OJ č. 5</b>	Personální oddělení ve spolupráci s Ethics & Legal Compliance oddělením	<p>Zajištění osobního školení nepředstavuje žádné ekonomické náklady, jelikož bude provedeno personálním oddělením.</p> <p>Lepšího přístupu personálního oddělení lze docílit opět na základě školení o fungování principu otevřených dveří. I toto školení bude provedeno s využitím interních zdrojů Magny.</p>	
Osobně proškolit OJ v oblasti zaměstnanecké charty a principu otevřených dveří.  Zlepšit přístup personálního oddělení při řešení osobních záležitostí.			
<b>Ekonomické zhodnocení – celková suma</b>			<b>72 530 CZK</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Závěr

Etické řízení je pro mezinárodní společnosti velmi důležitou součástí a nutností pro navázání kvalitních dlouhodobých obchodních vztahů. V začátku zavádění tohoto konceptu mohou nastat jistá úskalí, která jsou hlavně v podobě neznalosti dané oblasti. Ovšem po úspěšném překonání těchto překážek sebou etické řízení přináší velké množství pozitiv, díky kterým je společnost schopna včasné analyzovat rizika, předcházet jim a pracovat tak na budování dobrého jména.

Stanoveným cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat, jakým způsobem je uplatňováno etické řízení vybrané mezinárodní společnosti a v případě zjištění nedostatků sestavit návrhy na zlepšení.

Práce je rozčleněna do pěti hlavních kapitol, z toho první čtyři jsou věnovány teoretickým východiskům. Tyto čtyři kapitoly jsou důležité pro správné porozumění následující páté kapitole, která představuje praktickou část bakalářské práce.

V první kapitole je stručně shrnuta oblast etiky v podnikání. V rámci ní je blíže řešena podnikatelská etika, podniková kultura a manažerská etika. Druhá kapitola se zaměřuje na podnikovou etiku v mezinárodním prostředí, vztahem mezi etikou a mezinárodním obchodem a důvodem pro implementaci etiky do oblasti mezinárodního obchodu. Třetí kapitola se věnuje etickému řízení a možnostem jeho uplatnění. Dochází zde k vymezení principů, metod a nástrojů etického řízení. Čtvrtá a také závěrečná kapitola teoretických východisek se věnuje oblasti Compliance, kde dochází k objasnění vztahu etiky a Compliance a také vztahu Compliance a Corporate Governance. V rámci poslední páté kapitoly je řešena praktická část bakalářské práce. V samém začátku této kapitoly je představena vybraná mezinárodní společnost, kterou je Magna International Inc. a Magna Exteriors (Bohemia). Jedná se o společnosti působící v automobilovém průmyslu. Pro úspěšné dosažení stanového cíle bakalářské práce byly nejprve vymezeny oblasti, jež byly analyzovány. Zvolenými oblastmi byly: postavení společnosti k etickému řízení, Compliance, nástroje etického řízení, zpětná vazba zaměstnanců a uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu.

Pro zjištění postavení společnosti k etickému řízení byl realizován rozhovor s paní Brigittou Benner – Regional Compliance Officer Central and Eastern Europe, v rámci



kterého bylo zjištěno, že Magna na etické řízení klade velký důraz a považuje jej za naprostou nutnost. Důležitost etického řízení také potvrzuje ocenění světovou organizací Ethisphere, která v roce 2022 uznala Magnu International Inc. za jednu z nejetičtějších společností na světě.

Oblast Compliance byla analyzována také ze dvou různých pohledů. A to opět na základě rozhovorů pohledem Magna International Inc. a Magna Exteriors (Bohemia). Zde bylo velmi zajímavé pozorovat odlišnost Compliance činností v rámci těchto dvou společností, které se liší velikostí a světovou působností.

Nástroje etického řízení byly nejprve blíže definovány pomocí obsahové analýzy. Následně bylo na základě rozhovorů s paní Brigittou Benner – Regional Compliance Officer Central and Eastern Europe a Alenou Kučerovou – HR Specialist zjišťováno jejich praktické využití v rámci Magny International Inc. a Magny Exteriors (Bohemia).

Zpětná vazba zaměstnanců byla získána na základě poskytnutých interních zdrojů společnosti Magna Exteriors (Bohemia) v podobě průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Zde byla analyzována zpětná vazba na informovanost o nástrojích etického řízení, dodržování etiky a zákonů a na férové jednání managementu a nadřízených. Data byla pečlivě vyhodnocena a následně zachycena v grafech.

Uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu bylo zjišťováno na základě důkladného rozhovoru, který autorce poskytli: Marek Resl a David Hlůže z oddělení projektového nákupu Magna Exteriors (Bohemia).

V samém závěru praktické části, a tedy v závěru celé této bakalářské práce, jsou na základě zjištěných nedostatků vycházejících z provedených analýz sestaveny návrhy na zlepšení etického řízení v podobě akčních plánů. Ty jsou společnosti k dispozici pro praktickou implementaci a jsou konečným výstupem a hlavním přínosem této bakalářské práce.

Uplatnění akčních plánů přinese společnosti zejména celkové zlepšení etického řízení a lepší podmínky pro budování kvalitních a dlouhodobých vztahů se stakeholdery. V případě splnění stanovených cílů bude pro Magnu International Inc. největším přínosem zejména přehled dokumentů etického řízení, který napomůže

jednodušší orientaci a pochopení zásad společnosti jejími stakeholdery. Dále zavedení osobních školení vedoucích pozic, což povede k lepšímu prosazování pravidel, leadershipu a zlepšení firemního klimatu. V poslední řadě vytvoření závěrečných testů v rámci online školení, díky čemuž bude snazší vyhodnocovat úspěšnost jeho absolvování. Pro Magnu Exteriors (Bohemia) nachází uplatnění akčního plánu největší přínosy ve vyhotovení dokumentů etického řízení v ukrajinštině, díky čemuž budou lépe komunikovány zásady, hodnoty a pravidla ukrajinským zaměstnancům, kteří tvoří velkou část pracovní síly. Uplatnění akčního plánu také napomůže lepšímu vyhodnocování efektivnosti Compliance programů pomocí Power BI, díky kterému bude možné sledovat vývoj zaznamenaných dat v čase. Dalším přínosem bude zjištění počtu ohlášených případů z ČR prostřednictvím Magny Hotline, což pro Magnu Exteriors (Bohemia) představuje novou formu identifikace rizik. Dále bude eliminována negativní zpětná vazba zaměstnanců, kteří vnímají povinná školení jako přítěž a omezení při výkonu práce. V poslední řadě tento akční plán napomůže celkovému zlepšení situace v rámci OJ č. 3, 5 a 19, zejména pak zlepšení vztahů s managementem a důslednějším prosazování školení v oblasti etiky a etického řízení. S ohledem na množství navržených doporučení a na časový horizont se předpokládá, že splnění cílů je pro společnost reálné a vhodné pro předcházení rizikům plynoucích z těchto zdrojů.

Na základě úspěšného sestavení akčních plánů, jimž předcházela analýza jednotlivých oblastí etického řízení Magny, lze konstatovat, že **stanoveného cíle bylo dosaženo.**

Na závěr této bakalářské práce je dobré podotknout, že etika a etické řízení je něco, čemu se společnosti i jednotlivci stále učí. Proto je velmi důležité této problematice věnovat patřičnou pozornost.

## Seznam použité literatury

- BATALLI, Mirlinda, 2015. Role of Ombudsman Institution Over the Administration. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences* [online]. Tirana-Albania: IIPCCL Publishing, 5.12.2015, 2015(3), 232-240 [cit. 2023-01-12]. ISSN 2410-3918. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2699061](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2699061)
- BOHATÁ, Marie, 2021. *Etika a integrita veřejné správy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3311-6.
- CARPENTER, Mason A. a Sanjyot P. DUNUNG, 2012. *Challenges and Opportunities in International Business*. Creative Commons by-nc-sa 3.0. ISBN není uvedeno.
- DOLEČEK, Marek, 2022. Podnikový etický kodex aneb další aspekt řízení podniku. *BusinessInfo* [online]. Praha, 30.12.2022 [cit. 2023-01-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikovy-eticky-kodex-aneb-dalsi-aspekt-rizeni-podniku/>
- EVROPSKÁ KOMISE, 2011. *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014* [online]. Brusel: Evropská komise [cit. 2023-01-11]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/dokumenty/obnovena-strategie-eu-pro-csr-2011-0214.pdf>
- HAYES, Adam, 2022. Code of Ethics: Understanding Its Types, Uses Through Examples. *Investopedia* [online]. New York: Dotdash Meredith, 29.6.2022 [cit. 2023-01-11]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp#toc-the-bottom-line>
- JINDŘICHOVSKÁ, Irena, Šárka KOČMANOVÁ a Marta DYKOVSKÁ, 2015. *Etika v podnikání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-57-7.
- JUSTICE, 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=527556>
- MACINTOSH, Robert a Kevin O'GORMAN, 2015. *Introducing Management in a Global Context*. Oxford: Goodfellow Publishers. ISBN 978-1-910158-49-4.

MAGNA BOHEMIA, 2022. *O nás* [online]. Liberec: Magna Bohemia [cit. 2023-01-24].  
Dostupné z: <https://www.chcidomagny.cz/prace-v-magne>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2020. *Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.magna.com/company/suppliers/supplier-code-of-conduct-and-ethics/cs/kodex-profesion%C3%A1ln%C3%ADho-chov%C3%A1n%C3%AD-a-etiky-pro-dodavatele#anti-corruption-and-anti-bribery-laws>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2021a. *Politika vztahující se k odvetným opatřením* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/anti-retaliation-policy/anti-retaliation-policy---czech.pdf?sfvrsn=383496af\\_14](https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/anti-retaliation-policy/anti-retaliation-policy---czech.pdf?sfvrsn=383496af_14)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2021b. *Politika upravující interní vyšetřování etických přečinů* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/internal-ethics-investigations-policy/internal-ethics-investigations-policy---czech.pdf?sfvrsn=4ea94490\\_14](https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/internal-ethics-investigations-policy/internal-ethics-investigations-policy---czech.pdf?sfvrsn=4ea94490_14)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2021c. *Politika korektní a správné komunikace* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/careful-communications/careful-communication-policy---czech.pdf?sfvrsn=44cc26\\_12](https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/careful-communications/careful-communication-policy---czech.pdf?sfvrsn=44cc26_12)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2021d. *Antimonopolní a soutěžní politika* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/antitrust-and-competition-policy/antitrust-and-competition-policy---czech.pdf?sfvrsn=7391aff\\_14](https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/antitrust-and-competition-policy/antitrust-and-competition-policy---czech.pdf?sfvrsn=7391aff_14)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2021e. *Politika pro dary a pohoštění* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance->

[documents/gifts-and-entertainment-policy/gifts-and-entertainment-policy---czech.pdf?sfvrsn=e7749fe5\\_14](https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/gifts-and-entertainment-policy/gifts-and-entertainment-policy---czech.pdf?sfvrsn=e7749fe5_14)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2021f. *Politika boje proti úplatkům a nepatřičným platbám* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/bribery-and-improper-payments-policy/bribery-and-improper-payments-policy---czech.pdf?sfvrsn=2a87c141\\_14](https://www.magna.com/docs/default-source/2021-compliance-documents/bribery-and-improper-payments-policy/bribery-and-improper-payments-policy---czech.pdf?sfvrsn=2a87c141_14)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2021g. *Politika ochrany osobních údajů* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/data-privacy-policy---europe/data\\_privacy\\_policy\\_cs.pdf?sfvrsn=66ea95e9\\_5](https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/data-privacy-policy---europe/data_privacy_policy_cs.pdf?sfvrsn=66ea95e9_5)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2022a. *Globální standardy práce* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/global-labour-standards/magna-global-labour-standards\\_cs.pdf?sfvrsn=4d67c3c9\\_14](https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/global-labour-standards/magna-global-labour-standards_cs.pdf?sfvrsn=4d67c3c9_14)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2022b. *Kodex profesionálního chování a etiky* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/code-of-conduct-and-ethics/code-of-conduct\\_czech.pdf?sfvrsn=b4a4e68b\\_14](https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/code-of-conduct-and-ethics/code-of-conduct_czech.pdf?sfvrsn=b4a4e68b_14)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2022c. *Politika sankcí a obchodního embarga* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2023-compliance-documents/sanctions-trade-embargoes/sanctions-and-trade-embargoes-policy---czech.pdf?sfvrsn=d36b452f\\_11](https://www.magna.com/docs/default-source/2023-compliance-documents/sanctions-trade-embargoes/sanctions-and-trade-embargoes-policy---czech.pdf?sfvrsn=d36b452f_11)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2022d. *Politika vztahující se ke střetům zájmů* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/conflicts-of-interest-policy/conflicts-of-interest-policy---czech.pdf?sfvrsn=294a586b\\_14](https://www.magna.com/docs/default-source/2022-compliance-documents/conflicts-of-interest-policy/conflicts-of-interest-policy---czech.pdf?sfvrsn=294a586b_14)

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023a. *Facts & History* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/company-information/facts-history>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023b. *Customers* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/company-information/customers>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023c. *Leadership & Governance* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/company-information/leadership-and-governance>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023d. *Global Reach* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/company-information/global-reach>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023e. *Magna Groups* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/company-information/magna-groups>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023f. *Employee's Charter* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/for-employees/our-culture/employees-charter>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023g. *Our Culture* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/for-employees/our-culture>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023h. *Company* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-01-26]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/company-information>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023ch. *Code of Conduct and Ethics* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/code-of-conduct-pages/downloads>

MAGNA INTERNATIONAL INC., 2023i. *Other Policies* [online]. Kanada: Magna International Inc. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z:

<https://www.magna.com/company/for-employees/other-policies>

- MARYVILLE UNIVERSITY, 2023. *Ethics in International Business* [online]. St. Louis, MO, USA: Maryville University [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://online.maryville.edu/blog/ethics-in-international-business/>
- MICROSOFT, 2023. *Ceny Power BI* [online]. Praha: Microsoft [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/pricing/>
- MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ, 2021. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1217-3.
- NAVEX GLOBAL, 2023. *The Magna Hotline* [online]. Lake Oswego, OR, USA: NAVEX Global [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/38845/index.html>
- NK LANGA, 2023. *Překlady rodilými mluvčími do 45 světových jazyků* [online]. Brno: KREATURA CZ [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: [https://www.nk-langa.cz/?gclid=EAlaIQobChMIld3GqrKi\\_glVSZTVCh1QWAJaEAAYASAAEgLV2fD\\_BwE](https://www.nk-langa.cz/?gclid=EAlaIQobChMIld3GqrKi_glVSZTVCh1QWAJaEAAYASAAEgLV2fD_BwE)
- POWERPRINT, 2023. *Tisk (A4-A3)* [online]. Praha: SEO – IPEXO & eclair [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://print.powerprint.cz/copycentrum/kopie-a-tisk---male-formaty/tisk>
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1621-3.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SPML, 2023. *Etický audit* [online]. Praha: Společnost pro management a leadership [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.spml.cz/eticky-audit/>
- TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

## Seznam příloh

Příloha A	Přepis rozhovoru – postavení společnosti k etickému řízení.....	81
Příloha B	Přepis rozhovorů – Compliance .....	83
Příloha C	Přepis rozhovorů – praktické využití nástrojů etického řízení.....	88
Příloha D	Přepis rozhovoru – uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu .....	96



# Příloha A Přepis rozhovoru – postavení společnosti k etickému řízení

## 1. Z jakého důvodu se Magna může označit za společnost uplatňující etické řízení?

Společnost Magna nemá etiku přímo vepsanou v hodnotách nebo jako součást strategie. Základní hodnoty společnosti jsou čtyři a jsou velmi jasné a praktické. Pro společnost je projevem etického řízení skutečnost, že dobře spolupracuje a přebírá odpovědnost. Etické řízení je součástí dvou hodnot, a to „**Take responsibility**“ – což je považováno za projev etického řízení a chování z toho důvodu, že společnost převezme zodpovědnost za sebe, své podřízené, činy a závazky a „**Be collaborative**“, jelikož je pro navázání spolupráce důležité sdílet informace, cíle, způsoby a spolupracovat s respektem a pokorou (Benner 2023).

Společnost se chce vyvarovat situaci, kdy bude mít etiku a etické řízení přímo zahrnuté ve svých hodnotách a strategii, ale ve skutečnosti tomu tak nebude. Ve společnosti Magna je pro etické řízení důležité, aby se etika prolínala všemi činnostmi a byla součástí každodenního fungování. Zakládá si na tom, že etika musí být prosazována řízením společnosti a musí jím být prolínutá na každém kroku. V rámci etického řízení jsou uplatňovány různé formy metod, principů a nástrojů a dalším velkým přínosem pro etické řízení je existence samotného oddělení Ethics & Legal Compliance (Benner 2023).

## 2. Používají se ve vaší společnosti spíše metody tradiční (dialog, praktické uvažování, konsenzus) nebo moderní (Corporate Governance, CSR, metoda zájmových skupin) etického řízení?

Metody etického řízení se ve společnosti prolínají a nelze říct, které se využívají více, jestli tradiční nebo moderní. Z moderních metod uplatňuje společnost Corporate Governance, v rámci které poté vznikají Governance policie. Ovšem celému procesu formování a vzniku výsledné Governance policy, předchází tradiční metody, a to konkrétně dialog a konsenzus (Benner 2023).

## 3. Jaké nástroje etického řízení jsou uplatňovány?

Magna uplatňuje: kodex profesionálního chování a etiky, kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele, ostatní politiky, zaměstnaneckou chartu, horkou linku Magna, etický leadership, princip otevřených dveří a pravidelné vzdělávání v oblasti etiky (Benner 2023).

## 4. V některých případech se uvádí, že etické řízení a Compliance je spíše přítěž pro podnikání. Myslíte si, že je tento přístup pro Vaši společnost spíše přínosem nebo zátěží?

Etické řízení a zavedené Compliance je pro společnost rozhodně přínosem a v dnešní době již naprostý Must Have. Obzvláště v automobilovém průmyslu je velice důležité na tyto věci klást důraz, protože je v současnosti brán velmi negativně (Benner 2023).

Určitě se najdou ve společnosti i lidé, kteří to vidí spíše jako přítěž, a to většinou z toho důvodu, že s tím vznikají nová povinná školení, které dotyčným osobám berou čas, přičemž je pro ně důležitější pouze vydělávat peníze a plnit cíle (Benner 2023).

Úkolem Ethics a Compliance je vysvětlit těmto lidem přínosy a pozitiva. Ukázat jim, že věnování času těmto tématům pro ně bude v důsledku pozitivní, jelikož se tím dá předcházet konfliktům, tlakům, sankcím a pokutám (Benner 2023).

### **5. Myslíte, že má společnost díky etickému přístupu více příležitostí na trhu či nikoli?**

Ano, Magna má díky tomuto přístupu více příležitostí na trhu, protože to vytváří firmě dobré jméno. Právě kvůli tomu se veškeré programy Compliance dávají veřejně na webové stránky, aby si je mohl kdokoli a kdykoli prostudovat (Benner 2023).

### **6. Plánujete v budoucnosti nějaké změny v etickém řízení firmy?**

Z toho důvodu, že se oblast etiky a Compliance stále vyvíjí, je důležité programy, politiky a školení stále aktualizovat a přibližovat je na praktických příkladech. Tento přístup se také odvíjí od jedné z hodnot společnosti, která zní „**Never settle**“. Změny do budoucna společnost vidí hlavně v plnění nejnovější směrnice EU o whistleblowerech, dále ve přizpůsobení se vydaným sankcím plynoucích z války na Ukrajině a také si klade za cíle např. zlepšit český překlad vydaných politik (Benner 2023).

### **7. Jaké jsou slabé a jaké silné stránky etického řízení vaší firmy?**

Mezi silné stránky se řadí hlavně přizpůsobení dokumentů podporující etické řízení zaměstnancům na nejnižší úrovni. Právě tito zaměstnanci tvoří základ společnosti a jejich činnost, chování a pochopení důležitosti etického řízení se odráží v celkové prosperitě firmy. Veškeré Politiky jsou lidově pojaté a napsané pochopitelnou řečí, bez právních výrazů. Politiky také obsahují doporučení, co v dané situaci dělat a nedělat, a jsou zde také uvedeny možné praktické příklady. V rámci etického řízení slouží veškeré kodexy a politiky jako vodítko pro rozhodování v určitých situacích a následně jako ochranný nástroj pro daný subjekt, který rozhodnutí učinil (Benner 2023).

Mezi slabou stránku se řadí časová náročnost. S prosazováním etického řízení mezinárodní firmy také přichází snížení schopnosti činit rychlá rozhodnutí. Aby byla firma eticky řízená, musí se v rámci rozhodování uplatnit etické nástroje a tím se celý proces prodlouží. Na rozdíl od malých firem, kde rozhodnutí může učinit ihned například vlastník, v nadnárodní společnosti Magna se na rozhodování podílí více lidí a tím se to stává komplikovanější. Další slabou stránkou je složitý přístup pro zaměstnance skrze firemní intranet k dokumentům etického řízení, jako jsou etické kodexy a ostatní politiky společnosti Magna (Benner 2023).

## Příloha B Přepis rozhovorů – Compliance

Magna International Inc. – Brigitta Benner

- 1. Dle Bohaté (2021) se oblast etiky postupně stává ústředním tématem Compliance a Compliance se v současnosti stává jednou z mnoha oblastí řízení a správy korporací. Je tomu tak i v Magně?**

Určitě ano. Celý chod firmy musí být v souladu s interními směrnicemi, předpisy a zákony, stejně tak, jako s dobrými mravy, to již právě pokrývá etika. Ve společnosti Magna existuje oddělení Ethics and Legal Compliance, v jehož čele stojí viceprezidentka Joanne Horibe. Vznikem tohoto oddělení Magna ukazuje, že je pro ni tato oblast opravdu důležitá a ví, že zákony nemohou pokrýt vždy vše. Oproti jiným firmám, se v Magně na etiku klade opravdu hodně velký důraz. Magna je mezinárodní společností, která také pečlivě studuje kulturní odlišnosti, které musí pro svůj úspěch znát a zohledňovat (Benner 2023).

- 2. Často uváděným rizikem v přístupu organizací k zajištění souladu s příslušnými předpisy je to, že účinným dokumentům, které byly vytvořeny (etické kodexy, programy) vedení nevěnuje potřebnou pozornost a v důsledku toho se dokumenty stávají věčně zastaralými a v každodenních činnostech zcela zapomenutými (Bohatá 2021). Jak je to ve vaší společnosti?**

Právě z toho důvodu je v Magně kladen důraz na etický leadership. Dále se v Magně klade důraz na praktičnost těchto dokumentů. Etické kodexy a všechny ostatní Politiky jsou pravidelně aktualizovány a následně je prováděno školení v těchto oblastech, a to jak nových zaměstnanců, tak i těch stálých. Dalším způsobem, jakým Magna dává o oblasti Compliance a etiky vědět, je ten, že pracovníci Compliance chodí na různé meetingy a schůzky, na kterých mluví o aktuálních tématech a cílí na to, aby byla předaná informace denně využívána. Díky tomu, že se Compliance pracovníci objevují ne těchto schůzkách, vědí ostatní zaměstnanci, na koho se z této oblasti mohou obrátit. Dále jsou v každé dceřiné společnosti prováděny pravidelně, alespoň jednou za tři roky, Compliance audity, kterými jsou sledovány skutečnosti, zda-li jsou doporučení dodržována a nástroje uplatňovány (Benner 2023).

- 3. Jakou oblastí se Compliance ve vaší společnosti zabývá?**

Oddělení Compliance se zabývá především problematikou korupce, antimonopolní problematikou a sankcemi. Dále problematikou střetu zájmů, korektní a správnou komunikací, přijímání a poskytování darů a pohoštění, vyšetřováním etických přečinů a politikou vztahující se k odvetným opatřením (Benner 2023).

Sankce jsou momentálně velice aktuální a oddělení Compliance musí sledovat vše. Musí sledovat, jaké sankce a jakou zemí byly vyhlášeny, jelikož má Magna své divize i v Rusku. Země, které sankce vyhlásí, poté sledují i jejich dodržování a z toho mohou pro společnost v případě nedodržení plynout postihy (Benner 2023).

#### **4. Jakým způsobem jsou analyzována rizika vnitřního a vnějšího prostředí?**

Pro analýzu rizik je používán nástroj „risk rating“. Jedná se o tabulku, ve které jsou vypsány rizikové oblasti, které následně musí jednotlivé divize jednou ročně vyhodnotit. Výsledky jednotlivých divizí jsou poté kontrolovány Compliance auditem. Dalším zdrojem analýzy rizik je také etický nástroj Magna Hotline, díky které společnost získává zpětnou vazbu na to, zda-li ve firmě funguje etické řízení a na základě toho vyhodnotit, co je potřeba zlepšit (Benner 2023).

#### **5. Jakým způsobem probíhá následné vytváření systému?**

Ve společnosti Magna se nové systémy spíše nevytvářejí. V Magně jsou již zavedené systémy a nástroje, které bývají v případě zjištění rizik vylepšovány nebo znovu dostávány do povědomí, a to buď školením nebo příkazem (Benner 2023).

#### **6. Jakým způsobem probíhá školení v této oblasti?**

Compliance systém je v Magně velmi rozsáhlý a řeší mnoho témat. Z toho důvodu existuje spousta typů školení. V současnosti probíhají školení online formou prostřednictvím e-learningu. Všechna školení jsou velmi interaktivní, a tím je udržována pozornost zaměstnanců. Některá školení probíhají také formou uvádění špatných příkladů z jiných divizí a zemí. Díky tomu si to zaměstnanec může představit v praxi, poučit se z toho a chtít tomu předejít (Benner 2023).

#### **7. Jakým způsobem probíhá monitoring a vyhodnocování efektivnosti?**

Hned po ukončení online školení, jsou zaměstnanci požádáni o vyplnění zpětné vazby. Nástroj na vyhodnocení konkrétního užití v praxi neexistuje. V praxi se to projeví až s časovým odstupem v rámci Compliance auditů nebo skrz ohlášení na Magna Hotline. Ovšem nově Magna začala používat nástroj od Microsoftu „Power BI“, do kterého jsou zanášena veškerá rizika. Power BI umožňuje sledovat a porovnávat vývoj a účinnost navržených nástrojů a vydaných opatření v jednotlivých letech (Benner 2023).

#### **8. Myslíte si, že Compliance otevírá společnosti nové příležitosti a je pro firmu prospěšné?**

Určitě ano. Ze začátku může být Compliance složitá a zdát se přítěží, ale ve výsledku má z dlouhodobého hlediska pozitivní přínosy a předchází se díky tomu nesouladům, střetům nebo korupčnímu jednání. Je to důležité také pro navázání spolupráce s obchodními partnery, jelikož se v dnešní době velmi hledí na dodržování zásad etiky a Compliance. Například v Německu je zákon o tom, že konečný výrobce je zodpovědný za dodržování pravidel v celém řetězci (Benner 2023).

#### **9. Existují nějaké skutečnosti, které by se ve spojení s Compliance daly považovat za hrozby?**

Co se týká oblasti etiky a Compliance, je zde hrozbou, že dosud neexistují žádné povinné certifikace. Další hrozby mohou plynout z jednotlivých mezičlánků, jelikož pokud jeden z nich poruší etické zásady a učiní pochybení, poškodí to jméno i Magně. Další hrozbou je, že se na pracovní pozici, Regional Compliance Officer

Central and Eastern Europe, prostřídalo v krátké chvíli více lidí, a z toho důvodu může mít tato oblast nedostatky. Například v Českých pobočkách Magna Exteriors (Bohemia) bylo zjištěno, že jsou zde vyvěšeny staré, neaktuální postery týkající se etického řízení (Benner 2023).

## **10. Jaké jsou slabé a silné stránky Compliance ve vaší firmě? Plánujete v tomto ohledu nějaké změny do budoucna?**

Silnou stránkou je propracovanost Compliance systému a jeho přizpůsobení zaměstnancům na nejnižší úrovni. Další silnou stránkou je poměrně štíhlý management. Tím pádem je Compliance schopné rychle reagovat a adaptovat se na současné dění ve světě (Benner 2023).

Slabou stránkou je fakt, že Compliance samo o sobě nic nezmůže. Musí zde být spolupráce s ostatními odděleními, podpora zaměstnanců, a hlavně podpora od vedení. Další slabou stránkou je forma online školení. V současné době jsou osobně školení Compliance pracovníkem nejvyšší manažeři, ale do budoucna by oddělení Compliance opět chtělo zavést osobní školení i pro širší publikum (Benner 2023).

Další slabou stránkou může být to, že na konci Compliance školení není žádný souhrnný test, který by zaměstnanci museli splnit a tím by prokázali, že téma pochopili a popřípadě se poučili ze špatně dopovězených otázek (Benner 2023).

V budoucnosti je vidina změn v názvech pracovních pozic z Chief Compliance Officer na Chief Integrity Officer (Benner 2023).

## **11. Hraje Compliance roli také v analýze potenciálních obchodních partnerů?**

Ano. V rámci Compliance provádíme tzv. Due Dilligence v rámci, kterého jsou analyzováni potenciální obchodní partneři, a to všichni bez rozdílů stejně. Firma se zabývá analýzou z důvodu prozkoumání obchodního partnera a z důvodu zabránění budoucího poškození jména firmy. Pro analýzu obchodních partnerů, kteří jednájí jménem Magny je využíván software „Exiger“. Do tohoto softwaru se zadají základní informace o potenciálním obchodním partnerovi a systém sám vyhodnotí rizikovost. Dohledání ostatních informací o obchodním partnerovi je na samostatné činnosti Compliance pracovníka. Partneři, kteří jednájí jménem Magny jsou například finanční auditoři, celní brokeři, advokáti nebo logistické firmy (Benner 2023).

### **Magna Exteriors (Bohemia) – Alena Kučerová**

#### **1. Jakou oblastí se Compliance ve vaší společnosti zabývá?**

Společnost Magna Exteriors (Bohemia) do oblastí Compliance přímo nezasahuje ani je neovlivňuje. Compliance oblastmi se zabývá hlavní centrála, která má nastavené své Compliance politiky a procesy, které následně Magna Exteriors (Bohemia) přebírá jakožto koncový „uživatel“. Úkolem Magny Exteriors (Bohemia) je hlavně zpracovávat informace, které se v této oblasti žádají a očekávají a předávat je dále mezi všichni osoby, kterých se týkají (Kučerová 2023).

Na regionu je řadovými zaměstnanci Compliance vnímáno hlavně jako forma kurzů, které musí povinně plnit. I přes to, že je oblast Compliance velice rozsáhlá, těmto zaměstnancům bohužel splývá a nedovedou si představit, co vše se pod tímto pojmem skrývá (Kučerová 2023).

## **2. Jakým způsobem jsou analyzována rizika vnitřního a vnějšího prostředí?**

Analýzu rizik provádí mateřská společnost Magna International Inc. Na základě toho probíhají na regionální úrovni Compliance audity (Kučerová 2023).

## **3. Jakým způsobem probíhá následné vytváření systému?**

Vytváření systému se firmy Magna Exteriors (Bohemia) netýká (Kučerová 2023).

## **4. Jakým způsobem probíhá školení v této oblasti?**

Školení probíhá hlavně online formou přes firemní intranet tzv. Magnet. Pro každý rok jsou na Magnetu zveřejněné povinné Compliance e-learningové kurzy (Kučerová 2023).

Kurzy jsou speciálně děleny pro: všechny současné zaměstnance, vybrané skupiny zaměstnanců a nově nastupující zaměstnance (Kučerová 2023).

V tomto roce se všech zaměstnanců s firemní e-mailovou adresou týká povinné školení o Etickém kodexu a dále školení Speak UP (Kučerová 2023).

Pro vybrané skupiny zaměstnanců existují online povinná školení, která již ale neprobíhají skrz Magnet, ale formou webináře. Kurzy se týkají například Etického leadershipu nebo Antimonopolních základů. Na absolvování těchto kurzů mají zaměstnanci 180 dní. Jsou vytvářeny v několika světových jazycích. Český jazyk nenajdete, a to z toho důvodu, že se u těchto pozic očekává, že daná osoba bude alespoň jeden světový jazyk perfektně ovládat (Kučerová 2023).

Také jsou k dispozici dobrovolné Compliance kurzy doporučené pro určité pozice, kde již záleží na dané osobě, zda-li je absolvuje či nikoli. V rámci těchto školení se řeší např. střety zájmů, Third Party Government Intermediaries nebo Expenditures on Government Officials (Kučerová 2023).

Pro nové příchozí zaměstnance existují dva úvodní kurzy, a liší se tím pro koho jsou určeny. Pro zaměstnance na pozici výrobních dělníků, tedy zaměstnance, kteří nevlastní e-mailovou adresu je určeno školení „Compliance Introduction“, které probíhá osobně na nástupním školení v učebně hned první den příchodu do práce. Pro nově nastupující pracovníky s firemní e-mailovou adresou a přístupem k počítači je připraveno online školení „Compliance Welcome“. Na splnění tohoto kurzu mají noví zaměstnanci 30 dní (Kučerová 2023).

Kurzy mohou být zakončeny úkolem, malou prací nebo testem, u kterého je stanovena minimální hranice úspěšnosti, a to z pravidla 80 %. Na závěr, po úspěšném absolvování kurzu, si dotyčné osoby mohou vytisknout certifikát o jeho absolvování (Kučerová 2023).

## **5. Jakým způsobem probíhá monitoring a vyhodnocování efektivnosti?**

Za proškolení a plnění těchto kurzů v daných termínech, je odpovědný regionální Compliance pracovník a jednou za čtvrt roku je generální manažer povinen o těchto věcech reportovat. Report obsahuje část týkající se Compliance školení a část obsahující oznámení etických problémů. V části pro oznámení etických problémů nikdy nic napsáno nebývá (Kučerová 2023).

Sledování a hodnocení efektivnosti a účinnosti není přímo prováděno. Výsledky efektivnosti jsou ověřovány až praxí, kde jsou sledovány situace, kdy lidé poruší nějakou zásadu, kterou firma vyžaduje (Kučerová 2023).

Kontrolou jsou ovšem všechny e-learningové kurzy sami o sobě. Jsou velmi interaktivní a nutí dotyčného pozorně číst, jelikož poté musí odpovědět na otázky vyplývající z kurzu (Kučerová 2023).

#### **6. Myslíte si, že Compliance otevírá společnosti nové příležitosti a je pro firmu prospěšné?**

Ano, mezinárodní firma se již bez Compliance nemůže obejít. Firma musí v současnosti hlídat, aby byli zaměstnanci informováni a aby sdíleli zásadní věci firemních politik. A právě k tomu jsou využívány Compliance systémy (Kučerová 2023).

#### **7. Existují nějaké skutečnosti, které by se ve spojení s Compliance daly považovat za hrozby?**

V případě takto velké společnosti jako je Magna sebou Compliance žádné hrozby nenese. Významní a klíčoví zákazníci mají na tuto oblast stejný pohled a tím se hrozby eliminují. V případě, že by se Magna této oblasti nevěnovala, tak právě klíčoví zákazníci budou ti, kteří se toho budou dožadovat (Kučerová 2023).

#### **8. Jaké jsou slabé a silné stránky Compliance ve vaší firmě? Plánujete v tomto ohledu nějaké změny do budoucna?**

Silnou stránkou je existence funkčního hodnotícího systému Peoplenet, skrz který jsou vzdělávání a hodnocení zaměstnanci. Tento systém je v praxi využíván již 3. rokem. Zaměstnanci dostávají oznámení do e-mailu o nových Compliance aktivitách, které musí splnit a každý čtvrtek ráno Peoplenet automaticky rozesílá upomínky blížících se termínů (Kučerová 2023).

Slabou stránkou je fakt, že spouště zaměstnancům přijde Compliance a školení v této oblasti odtažitě. Jsou toho názoru, že se jich tato oblast netýká a není pro ně důležitá. Tato situace je pro firmu složitá, jelikož existuje velké množství pracovních pozic a bylo by náročné určovat a aktualizovat, pro které pozice je oblast Compliance důležitá a pro které nikoli. Z toho důvodu jsou v této oblasti školení všichni (Kučerová 2023).

# **Příloha C Přepis rozhovorů – praktické využití nástrojů etického řízení**

**Magna International Inc. – Brigitta Benner**

## **Kodexy profesionálního chování a etiky a ostatní Politiky společnosti Magna**

### **1. Jakým způsobem se dostává tento nástroj do povědomí (informování a seznamování)?**

Tyto nástroje etického řízení jsou volně dostupné na internetových stránkách Magna International ve všech jazycích, kde má Magna své pobočky. Dále jsou dostávány do povědomí pomocí posterů, které jsou vyvěšeny v jednotlivých pobočkách a také v rámci osobního nebo online školení. Dále existují na jednotlivých pobočkách obrazovky, zvané „Magna Now“, kde jsou elektronicky promítány aktuální informace o z celé Magny a také z oblasti Compliance, například informace o školení Speak UP. Další způsob, jakým jsou informování je forma zobrazování informací na obrazovkách PC. Dále se k těmto dokumentům vytvářejí podpůrné nástroje v písemné formě, které napomáhají ke správnému rozhodnutí. Příklad tohoto nástroje je „Checklist for ethical decision“. V rámci tohoto nástroje je položeno 10 otázek, na které si člověk sám odpoví a na základě toho zhodnotí, zda-li je jeho rozhodnutí etické, či nikoli (Benner 2023).

### **2. Je tento nástroj prakticky využíván?**

Určitě ano. Magna se řídí heslem „Know it, speak it, live it“. Každý zaměstnanec, a hlavně vedení společnosti prakticky využívá tyto dokumenty každý den, každý moment. Oddělení Compliance naopak sleduje situace, kdy tyto dokumenty dodržovány nejsou. Pokud se oddělení Compliance nedozví o případu, kdy dodržování těchto dokumentů nefunguje, vytváří to dojem, že vše funguje, jak má (Benner 2023).

### **3. Co se dá považovat za silnou, a naopak slabou stránku tohoto nástroje?**

Silnou stránkou těchto dokumentů je to, že jsou psány jednoduchým jazykem, se spoustou praktických tipů a konkrétních případů, které se mohou stát a jak se v tomto případě zachovat (Benner 2023).

Slabou stránkou je fakt, že i přes existenci velkého množství těchto dokumentů, nelze pokrýt vše. Může to vyvolávat mylnou domněnku u zaměstnanců, že je pokryto a chráněno vše, právě z důvodu existence mnoha dokumentů (Benner 2023).

### **4. Myslíte si, že nástroj etického řízení představuje nějaké příležitosti nebo hrozby do budoucna?**

Jak již bylo zmíněno, společnost Magna byla roku 2022 jmenována jednou z nejetičtějších společností, dle světové organizace Ethisphere, což tvoří dobré



jméno společnosti. I tyto dokumenty tvoří dobré jméno společnosti a Magna má díky tomu více příležitostí na trhu a je více konkurenceschopná (Benner 2023). Hrozbou může být přehlčení všech zainteresovaných stran, právě z důvodu existence mnoha dokumentů týkající se etického řízení (Benner 2023).

**5. Setkala jste se ve firmě někdy s porušením kodexu či ostatních politik některým ze stakeholderů? Pokud ano, byl dotyčný potrestán? Stalo se někdy, že na základě porušení etických zásad společnosti byl zaměstnanec propuštěn nebo byl rozvázán obchodní vztah s dodavateli/odběrateli?**

V Čechách se tyto situace spíše nedějí. Naopak například v Číně je bohužel těchto případů hlášeno spousta. V Číně se vyskytují zejména střety zájmů, úplatky a korupce. V těchto případech jsou dotyční vždy potrestáni a někteří z nich i propuštěni (Benner 2023).

**6. Je v tomto ohledu rozhodování o řešení etických problémů/dilemat pro management komplikované? Pokud ano, v čem?**

O těžké manažerské rozhodnutí jde v případě, že se jedná o zaměstnance, který je ve všech jiných ohledech pro firmu důležitý, hodnotný a přínosný. V této situaci se management snaží propuštění zaměstnance předejít a namísto toho uplatnit ostatní možné tresty (Benner 2023).

### **Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky**

**1. Jakým způsobem se dostává tento nástroj do povědomí (informování a seznamování)?**

Na vzdělávání je v Magně a v rámci Compliance kladen velký důraz. Zaměstnanci jsou školeni osobně při nástupu, nebo v případě zaměstnanců s firemní e-mailovou adresou jim jsou odesílána oznámení o povinnosti splnit určitá školení (Benner 2023).

**2. Je tento nástroj prakticky využíván?**

Určitě ano. Tyto školení musí být následně denní náplní každého zaměstnance. Stejně, jako tomu bylo u dokumentů etického řízení (Benner 2023).

**3. Co se dá považovat za silnou, a naopak slabou stránku tohoto nástroje?**

Slabou stránkou může být online forma. Protože online forma nikdy nenahradí osobní školení. Z toho důvodu zde není možnost pro dotazy v případě nejasností a pro možnost diskuse. Další slabou stránkou zde představuje lidský faktor. Nikdy se nedá 100% ověřit, zda-li tomu zaměstnanec věnoval pozornost a školení prošel sám - bez pomoci internetu nebo kolegů (Benner 2023).

Silnou stránkou je časová flexibilita pro splnění školení. Dále, že jsou všichni zaměstnanci školeni stejně, ve stejný čas může být proškoleno velké množství zaměstnanců a je zde k dispozici okamžitá zpětná vazba (Benner 2023).

#### **4. Z toho důvodu, že je forma e-learningu neosobní, nepřináší to možné nejistoty ve znalostech proškolených osob?**

Ano. Samozřejmě školení nemůže být 100% dokonalé a efektivní. Určitě je dobré zvážit, které školení je lepší provádět online, a které osobně (Benner 2023).

### **Magna Hotline**

#### **1. Jakým způsobem se dostává tento nástroj do povědomí (informování a seznamování)?**

O tomto nástroji se lze dočíst na internetových stránkách Magny a je součástí školení. Dále se pro informování o tomto nástroji používají postery, které jsou v jednotlivých pobočkách. Tyto postery mají globální jednotný design a jsou na nich úderné vyjádření např. kontaktujte nás, nebojte se nás kontaktovat, pokud jste svědkem porušování etického chování atd... (Benner 2023).

#### **2. Je tento nástroj prakticky využíván?**

Tento nástroj je v Magně velice užitečný a je považován za jediný nefiltrovaný feedback. Pro tento nástroj existuje robustní systém, který v Magně funguje a zajišťuje to, že cokoli se oznámí bude vyšetřováno. V rámci praktického využití jsou ohlášení možná podávat i anonymně, a to prostřednictvím telefonního hovoru nebo vyplněním online formuláře (Benner 2023).

#### **3. Co se dá považovat za silnou, a naopak slabou stránku tohoto nástroje?**

Slabou stránkou je fakt, že tento nástroj může být z důvodu anonymity zneužit. Konkrétně jsou oznamovány případy, co se nestali a mají za účel pouze někoho poškodit (Benner 2023).

Silnou stránkou je možnost anonymního oznámení (Benner 2023).

#### **4. Myslíte si, že nástroj etického řízení představuje nějaké příležitosti nebo hrozby do budoucna?**

Z toho důvodu, že Magna Hotline není určena třetím osobám, hrozby z vnějšího prostředí se nevyskytují (Benner 2023).

Příležitostí je možnost zjištění pochybení, analýza rizik a tvorba nápravných opatření (Benner 2023).

#### **5. Dle Moravce a Andreisové (2021) je velkou nevýhodou těchto nástrojů fakt, že bývají chápány za udavačství a potencionální oznamovatelé mají strach z odvetných opatření i v případě, že jsou obeznámeni s možností anonymního oznámení. Myslíte si, že se tento problém může vyskytovat i ve vaší společnosti?**

Bohužel ano. Nejvíce se se strachem z oznamování přečinů setkáváme v Číně. Tomuto strachu se Magna snaží zabránit. I z toho důvodu byl společností vydán „Etický kodex politika vztahující se k odvetným opatřením“, který zakazuje jakákoli odvetná opatření pro zaměstnance, jež podali ohlášení v dobré víře. Z tohoto

důvodu jsou také uskutečňována školení jako je např. Etický leadership a je upozorňováno na to, co odvetná opatření představují (Benner 2023).

## **6. Existují nějaké lhůty pro zpětnou vazbu?**

Veškerá nahlášená oznámení jsou vždy řešena v co nejkratší možné době (Benner 2023).

### **Magna Exteriors (Bohemia) – Alena Kučerová**

#### **Kodexy profesionálního chování a etiky a ostatní Politiky společnosti Magna**

##### **1. Jakým způsobem se dostává tento nástroj do povědomí (informování a seznamování)?**

Tyto nástroje etického řízení se dostávají do povědomí formou e-learningových školení, případně webináře (Kučerová 2023).

##### **2. Je tento nástroj prakticky využíván?**

V každodenní praxi je nejvíce využívána politika správné komunikace, přijímání darů a pohoštění. Společnost Magna Exteriors (Bohemia) např. spolupracuje s řadou personálních a vzdělávacích agentur. S těmito agenturami často probíhá obchodní, pracovní jednání. Pokud jde zaměstnanec Magny na takovou obchodní schůzku, nedovolí, aby za něj obchodní partner platil např. oběd, drahé kulturní představení nebo zájezd. Zaměstnanci Magny jsou v oblastech Compliance velmi obezřetní a někdy mají strach udělat chybu, protože vědí, že i takovéto věci jsou předmětem Compliance auditu (Kučerová 2023).

##### **3. Co se dá považovat za silnou, a naopak slabou stránku tohoto nástroje?**

Silnou stránkou je jednoduché, ale detailní zpracování kodexů i ostatních politik, a jejich přizpůsobení zaměstnancům na nejnižší úrovni a dále jejich veřejná dostupnost. Další silnou stránkou je ta, že pro země, ve kterých má Magna svou pobočku, existují tyto dokumenty v jejich jazycích (Kučerová 2023).

Slabou stránkou těchto dokumentů je, že i když Magna nemá svou pobočku na Ukrajině, tento jazyk by do překladů měla zařadit. To z toho důvodu, že například v Magna Exteriors (Bohemia) tvoří velkou část pracovní síly Ukrajinci. Z toho důvodu je to pro Magnu Exteriors (Bohemia) složitější, jelikož překlad všech těchto dokumentů si musí zařídit sama (Kučerová 2023).

##### **4. Myslíte si, že nástroj etického řízení představuje nějaké příležitosti nebo hrozby do budoucna?**

Díky zveřejnění těchto dokumentů je Magna velice transparentní a přináší to více možností k navázání nových spoluprací (Kučerová 2023).

Hrozbou jsou kulturní odlišnosti ve všech pobočkách Magny. To se ukázalo například při vydání Evropské směrnice GDPR. Tuto oblast Magna dělí na Evropu a zbytek světa. Řada dokumentů musí být v různých jazycích a přizpůsobené všem národním prostředím a jejich legislativám (Kučerová 2023).

**5. Setkala jste se ve firmě někdy s porušením kodexu či ostatních politik některým ze stakeholderů? Pokud ano, byl dotyčný potrestán? Stalo se někdy, že na základě porušení etických zásad společnosti byl zaměstnanec propuštěn nebo byl rozvázán obchodní vztah s dodavateli/odběrateli?**

Závažná porušení se v Magna Exteriors (Bohemia) nedějí. Ovšem pro ukázkou, že firma dbá na dodržování svých kodexů a politik, lze uvést tento případ. V rámci poděkování za sociální i finanční pomoc v Covidu k udržení zaměstnanosti a vyplácení náhrad po zaměstnance, byla Magnou darována Pracovnímu úřadu a Krajské hygienické stanici kytice. Tento dar se objevil, jako nález Compliance auditu a bylo zkoumáno, zda byl v souladu s politikami Magny International (Kučerová 2023).

### **Pravidelné vzdělávání a školení v oblasti etiky**

**1. Jakým způsobem se dostává tento nástroj do povědomí (informování a seznamování)?**

Noví zaměstnanci jsou školeni v den nástupu do práce. Stálí zaměstnanci s firemní e-mailovou adresou dostávají oznámení o novém školení do e-mailové schránky (Kučerová 2023).

**2. Je tento nástroj prakticky využíván?**

Školení jsou všichni zaměstnanci společnosti. Školení jsou prováděna pravidelně při nástupu nových zaměstnanců. Během dvou měsíců zaměstnancům začnou chodit oznámení o nových školení na e-learningu, na jejichž splnění mají 30 dnů. Na splnění školení skrz webináře mají zaměstnanci 180 dnů. Školení a kurzy jsou pravidelně aktualizovány. Tento rok čeká na zaměstnance aktualizované školení o Etickém kodexu a školení Speak UP (Kučerová 2023).

**3. Co se dá považovat za silnou, a naopak slabou stránku tohoto nástroje?**

Slabá stránka nastává v případě, když jsou zaměstnanci dlouhodobě nemocní. V tomto případě neexistuje nástroj, který by je vyřadil z reportů. V reportech se tedy tito zaměstnanci objevují, jako ti, kteří neplní povinná školení. Compliance pracovník poté musí stále odůvodňovat z jakého důvodu tomu tak je. Další slabou stránkou je, že se zaměstnanci nemají možnost na nic doptat, v případě, že jim něco není jasné (Kučerová 2023).

Silnou stránkou je důraz na plnění povinností. Systém, skrz který probíhá školení je na takové úrovni, že je zajištěno, aby byl proškolen opravdu každý zaměstnanec. Také je silnou stránkou úspora času a jistota toho, že jsou všichni zaměstnanci ve všech světových závodech školeni stejně a ve své jazykové mutaci (Kučerová 2023).

#### **4. Myslíte si, že nástroj etického řízení představuje nějaké příležitosti nebo hrozby do budoucna?**

Příležitostí je eliminace budoucích rizik. Hrozby se v rámci školení nevyskytují (Kučerová 2023).

#### **5. Z toho důvodu, že je forma e-learningu neosobní, nepřináší to možné nejistoty ve znalostech proškolených osob?**

Určitě to je slabou stránkou online školení. Ovšem tato slabá stránka je v takto velké společnosti vyvážená množstvím přínosů, které z toho plynou (Kučerová 2023).

### **Magna Hotline**

#### **1. Jakým způsobem se dostává tento nástroj do povědomí (informování a seznamování)?**

Tento nástroj se dostává do povědomí zaměstnanců v rámci školení a dále pomocí vizualizovaných dokumentů, kde na jednom z nich je telefonní číslo na HotLine (Kučerová 2023).

#### **2. Je tento nástroj prakticky využíván?**

Tento nástroj je prakticky využíván, ale je to spíše otázka pro centrálu. Na regionu se s praktickým využitím Hotline nesetkávají. Ovšem jednou jsme dostali informaci, že je ročně oznámeno z celé České republiky v průměru 15-20 hovorů (Kučerová 2023).

#### **3. Co se dá považovat za silnou, a naopak slabou stránku tohoto nástroje?**

Silnou stránkou je stoprocentně jazyková přizpůsobivost, možnost anonymního ohlášení problému, a neomezená dostupnost linky (Kučerová 2023).

#### **4. Myslíte si, že nástroj etického řízení představuje nějaké příležitosti nebo hrozby do budoucna?**

Možnost anonymního ohlášení může být zároveň i hrozba, a to z toho důvodu, že tohoto nástroje může být zneužíváno. Ovšem konkrétně v ČR vzhledem k počtu ohlášených případů to vypadá, že tohoto nástroje zneužíváno není (Kučerová 2023).

### **Princip otevřených dveří**

#### **1. Jakým způsobem se dostává tento nástroj do povědomí (informování a seznamování)?**

S tímto nástrojem jsou zaměstnanci seznamováni na nástupním školení. Toto téma je také zmíněno ve školení v e-learningu a dále na oficiálních stránkách Magny (Kučerová 2023).

## **2. Je tento nástroj prakticky využíván?**

V praxi mohou jít zaměstnanci s nějakými problémy za kýmkoli, koho považují za vhodného. Na podporu tohoto principu existuje právě školení Speak Up, které zaměstnance vyzývá k tomu, aby se zamysleli, na koho se obrátit, pokud si něčím nebudou jistí nebo budou mít nějaký problém. Z pohledu HR Specialist pracovníka, se s využitím tohoto principu spíše nesetkáváme (Kučerová 2023).

## **3. Co se dá považovat za silnou, a naopak slabou stránku tohoto nástroje?**

Silnou stránkou je možnost okamžitého řešení problému. Dále je silnou stránkou tohoto principu, že ho může využít kdokoli bez rozdílu a může si sám vybrat osobu, na kterou se chce s problémem obrátit (Kučerová 2023).

Slabou stránkou je neexistence možnosti anonymního nahlášení problému. Tento princip funguje pouze na osobním kontaktu. To je pro řadu zaměstnanců hodně těžké, necítí se komfortně a mají obavy, že za to budou nést následky, i přes to, že jsou obeznámeni se zákazem odvetných opatření, pokud problém nahlásí v dobré víře (Kučerová 2023).

## **4. Myslíte si, že nástroj etického řízení představuje nějaké příležitosti nebo hrozby do budoucna?**

Hrozbou je fakt, že nikdy nelze za někoho ručit na 100 %. Roli zde hraje lidský faktor, povaha člověka a okolnosti. Existence principu je jedna věc, ale realita může být jiná. Příležitostí je celkové zlepšení situace ve firmě, firemního klimatu (Kučerová 2023).

## **5. Dle Moravce a Andreisové (2021) je velkou nevýhodou těchto nástrojů fakt, že bývají chápány za udavačství a potencionální oznamovatelé mají strach z odvetných opatření i v případě, že jsou obeznámeni s možností anonymního oznámení. Myslíte si, že se tento problém může vyskytovat i ve vaší společnosti?**

Bohužel ano, opět zde hraje roli lidský faktor (Kučerová 2023).

## **Zaměstnanecká charta a dotazník spokojenosti zaměstnanců**

### **1. Jakým způsobem se dostává tento nástroj do povědomí (informování a seznamování)?**

Na nástupním školení je tomuto nástroji povinně věnován čas, kde se zaměstnanci doví, co to je, proč to existuje a co to pro ně znamená. Každý princip je probrán zvlášť a jeho smysl je vysvětlen na praktických příkladech (Kučerová 2023).

### **2. Je tento nástroj prakticky využíván?**

Každý princip má nástroj, který má praktický dopad na zaměstnance. Například na první princip „Jistota pracovního místa“ existuje řada nástrojů. Zaměstnancům je vysvětlováno, že jedním z nástrojů je, že Magna investuje do jejich vzdělávání a

školení, protože pokud znají know-how a mají zkušenosti, jsou pro firmu více nepostradatelní. Dalším nástrojem „jistoty pracovního místa“ je, že je zaměstnancům sdělováno, co se od nich očekává, a to skrz proces každoročního hodnocení. Zaměstnanci dostanou úkoly a mají možnost promluvit si se svým nadřízeným, kde proberou, co je od nich očekáváno, jak je vnímán jejich výkon, a čím ten výkon může být zlepšen. Další princip „Tržní mzdy, platy, benefity“ pro zajištění tohoto principu jsou realizovány průzkumy mezd dvakrát do roka, které Magna Exteriors (Bohemia) dostává od asociace firem automobilového průmyslu ČR, protože je členem. Na základě průzkumu se Magna snaží být konkurenceschopná, jak ve mzdách, tak i v benefitech (Kučerová 2023).

### **3. Co se dá považovat za silnou, a naopak slabou stránku tohoto nástroje?**

Silnou stránkou je vysvětlení principů na praktických situacích. Zaměstnanci to nevnímají jen jako pouhá slova, ale uvědomí si, že to na ně má reálný dopad (Kučerová 2023).

Slabou stránkou je fakt, že charta vznikla v 80. letech minulého století a od té doby nebyla aktualizována. Další slabá stránka se pojí přímo s online dotazníkem, který vychází z principů charty, a to konkrétně strach zaměstnanců z odhalení anonymity (Kučerová 2023).

### **4. Myslíte si, že nástroj etického řízení představuje nějaké příležitosti nebo hrozby do budoucna?**

Příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí nejsou, jelikož se charta týká vnitřního prostředí firmy (Kučerová 2023).

### **5. Jak často probíhá průzkum spokojenosti? Je to dle vašeho názoru dostačující?**

Průzkumy probíhají pravidelně, vždy jednou za rok a půl. Průzkum probíhá formou online dotazníků, který je rozeslán zaměstnancům do e-mailových schránek. V případě výrobních dělníků, kteří firemní e-mail nemají jsou rezervované počítačové učebny, ve kterých se dotazníky vyplňují. Průzkum je zcela anonymní a je to zaručeno tím, že dotazník není rozeslán Magnou, ale externí společností, která je jistým prostředníkem. Ta zpracuje odpovědi zaměstnanců a do Magny jsou zpět odesílány již pouze zpracované výsledky průzkumu (Kučerová 2023).

Dostačující to rozhodně je, a dokonce by neuškodilo, kdyby se tento průzkum prováděl jednou za dva nebo tři roky (Kučerová 2023).

## **Příloha D Přepis rozhovoru – uplatnění etického řízení v rámci mezinárodního obchodu**

### **1. Domníváte se, že se všichni vaši současní dodavatelé řídí stejnými etickými normami, jaké Magna vyžaduje od vlastních zaměstnanců?**

Ano, společnost Magna toto vyžaduje od všech dodavatelů stejně, jak od tuzemských, tak zahraničních. V rámci spolupráce s dodavateli z různých zemí existují určité kulturní rozdíly, ale jádro zůstává stejné. U dodavatelů nebo poskytovatelů služeb, kteří zastupují Magnu při jednání s celním úřadem, je na kontrolu ještě vyšší požadavek a provádí se tzv. Integrity check. Se společností Magna nemůže spolupracovat žádný dodavatel, který by nekomponoval žádnou certifikaci. Z toho důvodu, že každá certifikace na standardizaci obsahuje také etické a fér prostředí, je to jistota toho, že každý náš dodavatel toto vyznává. V současné době jsou v automobilovém průmyslu certifikace nutností, jelikož mají přímý dopad na ochranu zákazníka a také přímý dopad na hodnocení Magny, jakožto značky. Z toho důvodu je v Magně často prováděn audit v oblasti výběru dodavatelů. Dodavatel, který jakkoli porušuje zásady Magny, je automaticky systémem „eRFX“ vyhodnocen známkou „C“ a dostává se do tzv. situace „business on hold“. To pro něj znamená odebrání zakázky a zákaz poptávání tohoto dodavatele pro celou skupinu Magna. Dodavatel, který má snížené hodnocení je systémem automaticky blokován a není možné ho dále poptávat. To zajišťuje, že společnost opravdu nenaváže s takovými dodavateli spolupráci (Resl a Hlůže 2023).

### **2. Zohledňujete v praxi Kodex profesionálního chování a etiky pro dodavatele v případě navázání spolupráce s novým dodavatelem? Pokud ano, jakým způsobem jsou dodavatelé s Kodexem profesionálního chování a etiky pro dodavatele seznamováni?**

Ano, všichni naši dodavatelé musí dodržovat Morální a etický kodex společnosti Magna. Dodržování morálního/etického kodexu a zákonů je součástí rámcové smlouvy odst. 9.6. Rámcová smlouva přímo odkazuje na Morální a Etický kodex, který je dostupný online na stránkách [www.magna.com](http://www.magna.com) (Resl a Hlůže 2023).

### **3. Navázal by podnik spolupráci s dodavatelem, který by jakkoli omezoval hospodářskou soutěž nebo by se jednalo o sankcionovanou zemi, subjekt či osobu?**

Ve společnosti Magna jsou pravidelně vyhodnocovány sankční seznamy Compliance oddělením a v případě jakéhokoli zjištění jsou informována potřebná oddělení. Magna musí dokládat zákazníkům zemi původu, tj. země kde vzniká nejvyšší přidaná hodnota produktu. Jak je uvedeno v Politice sankcí a obchodního embarga, Magna nerealizuje obchodní transakce s těmito subjekty, a to stejné očekává od svých dodavatelů.

V závislosti na okolnostech může společnost Magna přijmout řadu opatření, jak řešit selhání dodavatele při dodržování tohoto kodexu. Může například s dotčeným dodavatelem pozastavit obchodní spolupráci, dokud nezavede nápravná opatření, nebo s ním vztah ukončit (Resl a Hlůže 2023).



**4. Dostal jste se někdy do situace, kdy Vám byl od dodavatele poskytnut úplatek, pohoštění nebo dar? Pokud ano, jak jste v této situaci reagoval?**

Ne, vyjma drobného plnění – např. pozvání na oběd v zaměstnanecké jídelně. Pokud bych se s tímto v praxi setkal, nutné je zareagovat důrazným odmítnutím, s ohledem na závažnost či opakovatelnost je zde postup ohlášení nadřízenému, právnímu oddělení nebo skrze Horkou Linku spol. Magna – pro zajištění nestranného a rychlého vyšetřování a řešení všech porušení nebo stížností. Všichni zaměstnanci jsou pravidelně podrobeni školení v oblasti Etického chování a vědí, jak se zachovat (Resl a Hlůže 2023).

**5. Kdybyste zjistil, že někdo z jiných zaměstnanců žádá od dodavatele dary či pohoštění, což je v rozporu s hodnotami Magny, ohlásil byste tuto situaci?**

Ano, je nutné tyto problémy řešit ihned a zamezit tím další možné porušení, které by mohlo mít dopad na dobrou pověst společnosti Způsobů, jak daný problém ohlásit je více, můžeme si promluvit s:

- vedoucím / nadřízeným,
- právním oddělením,
- oddělením pro dodržování předpisů,
- Magna Hotline (Resl a Hlůže 2023).

**6. Prověřujete v rámci výběru dodavatele, jestli zohledňují lidská práva a práva svých zaměstnanců, která vaše společnost vyžaduje? (minimální mzdy, benefity, přesčasy, pracovní doby, pracovní podmínky, bezpečnost při práci, diskriminace, dětská práce)**

Opět zde hrají roli certifikace a „eRFX“ systém viz první otázka. Magna vyžaduje normy ISO 9001, ISO 14001, IATF 16949. U některých dodavatelů je opět prováděn Integrity check, kde lze ověřit, zda třetí strany, které jednají za společnost Magna, mají reputaci eticky si počínajících subjektů. Také je prováděna potenciální analýza, která prověřuje kvalitativní způsobilosti eventuálního dodavatele. Je zkoumáno zdali:

- jsou plněny legislativní požadavky,
- jsou v dodavatelském řetězci zohledněny požadavky zákazníka (Resl a Hlůže 2023).

**7. Zajímáte se při výběru o to, zda se dodavatelé zabývají ochranou životního prostředí a pravidelně sledují dopad své činnosti na životní prostředí?**

Magna se zavázala k zodpovědnému chování vůči životnímu prostředí, a to stejné očekává i od svých dodavatelů. Dbáme na to, aby dodavatelé přinejmenším dodržovali platné environmentální zákony a usilovat o to, aby minimalizovali negativní dopad své činnosti na životní prostředí. Magna vyžaduje ISO 9001 a dále vybízí k získání certifikace ISO 14001 tj. kontrola zavedení Enviromentálního managementu. Do budoucna plánuje zařadit kritérium „udržitelnost“ do hodnocení dodavatelů (Resl a Hlůže 2023).

**8. Domníváte se, že veškeré materiály dodávané dodavateli jsou v souladu s nařízením REACH (registrace, evaluace, autorizace a omezení chemikálii)?**

Materiály dodávané našimi dodavateli musí být v souladu s nařízením REACH. Toto nařízení je legislativní požadavek vycházející z Evropských předpisů a také požadavek zákazníků. Tento systém lze transparentně kontrolovat skrze komplexní reportní systém IMDS (International Material Data System). Do tohoto systému se zadávají veškeré složky produktu na gramy, a to ještě dříve, než je výrobek vyroben. Následně je vyhodnoceno, zdali produkt obsahuje nebo neobsahuje zakázané látky. Systém vygeneruje IMDS číslo, které říká, z jakého materiálu výrobek je a také z jakých složek je samotný materiál. V praxi to má dopad hlavně na chromové díly, jelikož je momentálně zakázán šestmocný chrom a v návaznosti na to se bude zakazovat i trojmocný chrom (Resl a Hlůže 2023).

**9. Stalo se Vám někdy, že jste s potenciálním dodavatelem nenavázal spolupráci právě z toho důvodu, že nesplňoval nějakou z vašich podmínek týkajících se integrity?**

Opět se zde dostáváme k softwaru, který automaticky takové dodavatele blokuje, popřípadě ve společnosti funguje Risk Management. V současnosti Magna řeší toto téma z důvodu války na Ukrajině, v rámci čehož řeší majetkové struktury dodavatelů na Rusko (Resl a Hlůže 2023).

**10. Představte si situaci, kdybyste se rozhodoval mezi dvěma dodavateli, kdy první má lepší cenové nabídky ovšem jeho etická a odpovědná stránka podnikání neodpovídá plně vašim kritériím, a druhý by nabízel dražší zboží, ale prosazuje integritu. Je pro vaši společnost v tomto ohledu důležitější cena či integrita?**

Cílem naší společnosti je rozvíjet dlouhodobě udržitelné obchodní vztahy a při tom zohlednit celou řadu ne-ekonomických požadavků. V našich procesech máme interně nastaveno, abychom předcházeli takovým případům rozhodování. Tzn. je-li potenciální subjekt hodnocen z hlediska kvalitativních, finančních, ale i jiných legislativních požadavků významně rizikově, nelze s ním navázat obchodní vztah. Nicméně lze takovému dodavateli doporučit určitá opatření a v případě jeho zájmu poskytnout aktivní součinnost při jeho rozvoji s cílem dosáhnout požadovaných kritérií které jsou kladeny v Automotive odvětví (Resl a Hlůže 2023).

**11. Vidíte v sepsaném etickém kodexu, etickém řízení, nějaké příležitosti pro budoucí obchod? Například větší zájem o spolupráci s Vámi.**

V dnešní době jsou certifikace a etický kodex nutností. V rámci této oblasti probíhají tzv. audity třetí stranou, certifikační audity. Samozřejmě sepsaný etický kodex poskytuje rámec pro úspěšné jednání, které může směřovat k navázání obchodní spolupráce, ovšem záleží, jestli jsou stanovené hodnoty náležitě naplněny i v praxi. Etický kodex i ostatní politiky jsou sepsány v několika světových jazycích a definice etického kodexu snižuje rozdíly mezi firemními kulturami, a to i v rámci globálních regionů (Resl a Hlůže 2023).

**12. Vidíte v sepsaném etickém kodexu, etickém řízení, nějaké hrozby pro budoucí obchod? Například nesoulad potenciálního dodavatele s vámi vyznávanými hodnotami?**

Případný nesoulad vyznávaných hodnot je posuzován individuálně společností Magna, a to s ohledem na jejich závažnost a s ohledem platné legislativní normy v místě působení společnosti. Magna prosazuje *Globální požadavky na dodavatelský řetězec*, který má doporučující charakter, nicméně pevné hodnoty, které požadujeme po dodavatelích a které by neměly být v rozporu jsou vyjmenovány *Kodexu profesionálního chování a etiky pro dodavatele*. Případný rozpor s těmito hodnotami by spustil proces nápravných opatření v krajním případě pak rozvázání obchodního vztahu. V některých případech se stává, že dodavatel zapomene poslat nový, obnovený certifikát i přes to, že ho má. V tomto případě je dodavatel okamžitě systémem vyhodnocen známkou „c“ a nelze ho dále poptávat. Následné nahrání a změna statusu trvá poměrně dlouhou dobu (Resl a Hlůže 2023).

**13. Dokázal byste zmínit nějaké silné nebo slabé stránky etického řízení v rámci nákupu (politik, kodexů)?**

Jak již bylo několikrát zmíněno. Tyto věci jsou v současnosti nutností. Silnou stránkou je určitě schopnost předcházet rizikům a eliminovat je. Dále také existence mnoha etických dokumentů, dle kterých se Magna řídí, které jsou pro dodavatele závazné a předchází se díky tomu zbytečným diskusím. Silnou stránkou je také existence několika certifikací a oddělení rozvoje dodavatelů, které se snaží tyto věci implementovat, a ukázat dodavatelům, že i v případě, kdy danou certifikaci nemají, tak se podle ní mohou chovat (Resl a Hlůže 2023).

**14. V rámci Compliance se provádí také analýza obchodních partnerů. Máte i vy zkušenost s analýzou obchodních partnerů? Pokud ano, jakým způsobem je prováděna?**

Takové analýzy jsou nejvíce prováděny centrálou. Na oddělení nákupu se s hloubkovou analýzou dodavatele nesetkáváme. To má na starosti oddělení kvality, které provádí potenciální analýzu, týkající se legislativní požadavků a požadavků zákazníků. Následně vystaví zprávu, na základě, které je oddělením nákupu zadán potenciální dodavatel do systému. V rámci nákupu se při zakládání dodavatele kontrolují parametry a systémy jako jsou:

- justice,
- insolvenční rejstřík,
- ARES,
- penny test (bankovní spojení) (Resl a Hlůže 2023).

V rámci nákupu se momentálně řešil problém s dodavatelem Šroubárna Turnov, který na sebe podal návrh na likvidaci. Magna se tuto informaci dozvěděla již dříve z tržního prostředí, a to tím způsobem, že Šroubárna Turnov přestala platit svým dodavatelům. Z toho důvodu Magna již podnikala určité kroky preventivně a zajistila si dodávky od dodavatelů bez tohoto prostředníka (Resl a Hlůže 2023).